



现代工商管理丛书

主编 吴照云

人力资源管理

卢福财 庄凯 等编著

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

什么是人力资源？所谓人

力资源，是指与自然资源、物质资源

或信息资源相对应的概念，它

有广义与狭义之分，广义的人力

资源，是指以人的生命为载体 的

社会资源，凡是智力正常

的人都是人力资源；狭义的人力

资源，是指智力和体力劳动能力的总称，也可以理解

为是为社会创造物质文化财富的人。

从狭义的人力资源概念里，我们可以看到，人体内潜在着一种生产

能力，如能开发出来，就会成为现实的劳动生产力。如果将人力资

源的狭义概念引入到人力资源管理，则是指组织内具有劳动能力的人

的总和，包括数量和质量两个指标。

同人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源，人口

资源，是指一个国家或地区的总人口；劳动力资源，是指一个国家

或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口总和；人力资

源，是指一个国家或地区具有或即将具有为社会创造物质财富

和文化财富的、从事体力劳动和智力劳动的人数的总称；人

才资源，是指一个国家或地区具有经济管理能力、

研究能力、创造能力和专门技术能力的人数的总和。

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

现代工商管理丛书 主编吴照云

人 力 资 源 管 理

卢福财 庄 凯 等编著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生

技术编辑 蒋 方

责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/卢福财, 庄凯等编著. —北京: 经济管理出版社, 2003
ISBN 7-80162-703-2

I. 人 ... II. ①卢 ... ②庄 ... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057303 号

现代工商管理丛书 主编吴照云

人力资源管理

卢福财 庄 凯 等编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京市朝阳区宏伟胶印厂

787mm×960mm/16

21.75 印张

382 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-703-2/F·623

定价: 28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

在我国,高等院校设置人力资源管理专业是20世纪90年代中期才开始的。江西财经大学于1994年正式招收人力资源专业本科生,至今已近十年。在多年的教学实践中,我们已积累了一些有益的知识 and 经验,到了可以编写教材的时候了。尽管《人力资源管理》课程在大学很受欢迎,《人力资源管理》的教材和书籍也已出版了不少,但有特色的却并不很多。秉承《现代工商管理丛书》的风格,结合多年教学实践,我们组织编写了这本《人力资源管理》。本书的主要特点是内容充实、信息充足、资料翔实、注重理论、强调应用。

本书主要为经济、管理类专业的大学本科生编写,也适合工商管理硕士(MBA)和经济管理类专业硕士研究生作教学参考书之用,同时也可以作为广大管理理论工作者和实际工作者的实用参考书。

在本书编写过程中,我们参考了大量的国内外专家学者的研究成果,并从中借鉴和吸收了许多有价值的理论和观点。对于这些研究成果,有的已在参考文献中列示,但仍有许多没有一一列出,在此,我们对所有作者一并表示衷心的感谢。同时,我们还要特别感谢经济管理出版社的领导和编辑人员,由于他们的关心和支持,才使本书能够得以出版。

《人力资源管理》由江西财经大学工商管理学院院长、博士生导师卢福财教授任主编,人力资源管理系主任庄凯教授任副主编。由卢福财和庄凯共同拟定编写大纲,卢福财、庄凯、李胜兰、陈小锋、秦秀江参加了初步纂稿,最后由卢福财总纂定稿。参加编写的人员和具体分工为:第一章由秦秀江和卢福财编写;第二章由吴良平编写;第三章由庄凯编写;第四章由陈小锋编写;第五章由李胜兰和卢福财编写;第六章、第七章由曾菊兵编写;第八章由卢福财和刘满芝编写;第九章由吴良平编写;第十章由彭元和卢福财编写;第十一章由黄景洲编写;第十二章由沈俊文编写;第十三章由秦秀江编写;第十四章由宋新华编写。

由于作者的水平和所掌握的资料有限,书中尚存在许多不足和缺点,恳请广大读者和专家批评指正。

编著者

2003年4月30日

目 录

第一章 人力资源管理导论 / 1
第一节 什么是人力资源 / 2
第二节 人力资源管理及其意义 / 5
第三节 人力资源管理的内容 / 9
第四节 人力资源管理面临的挑战 / 12
本章提要 / 13
复习与练习 / 14
案例应用 / 14
第二章 工作分析 / 17
第一节 工作分析概述 / 18
第二节 工作分析的过程 / 23
第三节 工作分析的基本方法与工具 / 28
第四节 工作说明书与工作规范 / 33
第五节 工作设计 / 38
本章提要 / 43
复习与练习 / 43
案例应用 / 44
第三章 人力资源规划 / 45
第一节 人力资源规划 / 46
第二节 人力资源计划与预测 / 48
第三节 人力资源需求预测 / 55
第四节 人力资源供给预测 / 61
第五节 人力资源计划的运用与实施 / 65
本章提要 / 67
复习与练习 / 67
案例应用 / 68
第四章 员工招聘与甄选 / 73

第一节 员工招聘的基本过程 / 75

第二节 员工招聘渠道类别与选择 / 78

第三节 员工测试与甄选 / 86

第四节 员工录用 / 91

第五节 招聘评价 / 93

本章提要 / 97

复习与练习 / 99

案例应用 / 99

第五章 员工培训 / 101

第一节 员工培训概述 / 102

第二节 员工培训需求评价 / 106

第三节 员工培训方案的设计与实施 / 111

第四节 培训效果的评价 / 117

第五节 新员工的导向活动 / 119

第六节 职业生涯与职业管理 / 122

本章提要 / 128

复习与练习 / 129

案例应用 / 129

第六章 管理人员评价与开发 / 135

第一节 为什么要对管理人员进行评价 / 136

第二节 管理人员评价的要素 / 138

第三节 管理人员评价的方法 / 140

第四节 管理人员开发的含义 / 144

第五节 管理人员开发的途径 / 146

本章提要 / 153

复习与练习 / 153

案例应用 / 154

第七章 绩效考核 / 157

第一节 为什么要对工作绩效进行考核 / 158

第二节 如何对工作进行界定 / 161

第三节 绩效考核的方法 / 162

第四节 绩效考核的实施 / 165

本章提要 / 173

复习与练习 / 173

案例应用 / 174

第八章 员工激励原理 / 175

第一节 激励过程模型 / 176

第二节 激励理论 / 181

第三节 激励理论的应用 / 190

本章提要 / 194

复习与练习 / 195

案例应用 / 195

第九章 薪酬方案设计 / 197

第一节 确定报酬率的基本因素 / 198

第二节 工作评价 / 202

第三节 企业工资制度的合理设置 / 208

第四节 工资的基本形式 / 214

本章提要 / 225

复习与练习 / 226

案例应用 / 226

第十章 经理人员报酬 / 229

第一节 经理人员报酬设计的原则 / 230

第二节 经理人员报酬制度 / 235

本章提要 / 245

复习与练习 / 246

案例应用 / 246

第十一章 员工福利 / 253

第一节 法定福利 / 255

第二节 企业福利概述 / 263

第三节 员工福利的设计和管理 / 270

本章提要 / 273

复习与练习 / 274

案例应用 / 274

第十二章 跨国公司的人力资源管理 / 277

第一节 跨国公司人力资源管理的模式 / 278

第二节 跨国公司人力资源管理的特点 / 286

本章提要 / 293

复习与练习 / 293

案例应用 / 294

第十三章 人力资源管理模式比较 / 297

第一节 美国人力资源管理模式 / 298

第二节 日本人力资源管理模式 / 301

第三节 美国和日本人力资源管理比较 / 304

第四节 欧洲人力资源管理模式 / 307

本章提要 / 309

复习与练习 / 310

案例应用 / 310

第十四章 文化与人力资源管理 / 313

第一节 文化对人力资源管理的影响 / 314

第二节 中国传统文化与当代人力资源管理 / 318

第三节 人力资源管理中的跨文化问题 / 322

本章提要 / 331

复习与练习 / 331

案例应用 / 332

参考文献 / 335

第一章 人力资源管理导论

【学习目的】

学完本章后，你应当能够：

1. 深刻理解人力资源的概念。
 2. 理解人力资源的特征。
 3. 了解人力资源管理的发展过程。
 4. 理解人力资源管理的内容。
 5. 了解人力资源管理面临的挑战。
-

范例

联合公司中的人事管理

1951年，具有拉特洛斯学院心理学学士学位和塞顿·霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久，他找到了一家叫做包兰亭·索思斯的公司（酿造业），做起了人事面试工作。后来，又相继到一家糖加工公司和美国美罕有限公司干了一段时间。最后，于1963年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡。”他还说：人事部“对那些不能容忍这种工作方式的人说来，简直就是一个堆破烂的地方”。

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇佣工人就再也没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工厂，从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就

不用什么简历表，而是凭他们的手随便点道，“你，你，还有你”。后来，这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了，于是也就有人专门从事起人事工作来。然而，不幸的是，这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作，人事部经理还负责诸多这样的事情：如教人鞠躬时如何抬臂啦，教人如何打扫公司停车场啦，等等。这确实产生了如二十五年前著名管理理论家彼得·德鲁克所指的情形：“所有做人事工作的人无不忧虑，何以证明他们也在对企业做出贡献。”

不过，如今，比肖夫再也不谈什么生日卡、火鸡之类的事了。“电话随时都会嘟嘟地响”，比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道：“嘿，那准是董事会主席又叫我去他办公室了。”

是的，人事经理一蹶不振的时代已成为过去了。那种由人事部门的头目给公司诊所分配西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。事实上，“人事”这一称呼在公司惯用语中也已销声匿迹了，取而代之的是另一种很有影响力的称呼——“人力资源管理经理”。

第一节 什么是人力资源

一、人力资源概述

所谓人力资源，是与自然资源、物质资源或信息资源相对应的概念，有广义与狭义之分。广义的人力资源，是指以人的生命为载体的社会资源，凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源，是指智力和体力劳动能力的总称，也可以理解为是为社会创造物质文化财富的人。

从狭义的人力资源概念里，我们可以看到，人体内潜在着一种生产能力，若能开发出来，就会成为现实的劳动生产力。将人力资源的狭义概念引入到人力资源管理，则是指组织内具有劳动能力的人的总和，包括数量和质量两个指标。

同人力资源相关的概念还有人口资源、劳动力资源和人才资源。准确地区分和把握这些概念，有助于我们准确地理解人力资源的实质、内涵及其重要性。

人口资源，是指一个国家或地区的人口总体；劳动力资源，是指一个国家或地区有劳动能力并在劳动年龄范围内的人口的总和；人力资源，是指一个国家或地区具有或将具有为社会创造物质财富和文化财富的、从事体力劳动和智力劳动的人数的总称。人才资源，是指一个国家或地区具有较强的管理能力、

研究能力、创造能力和专门技术能力的人数的总和。

人口资源主要表明的是数量概念,是最基本的概念。劳动力资源、人力资源、人才资源都是以其为基础的人口除了少数不具有劳动能力的人口以外,绝大多数都是具有或将具有劳动能力的人口。这部分构成了人力资源。因此,人口资源是人力资源得以形成的直接基础。有了一定的人口资源才有一定的人力资源,两者的关系如公式 1-1 所示:

$$\text{人口资源} = \text{人力资源} + \text{不具有劳动能力的人口} \quad (1-1)$$

人力资源中处于劳动年龄的那一部分人口构成劳动力资源。劳动力资源、未达劳动年龄的青少年以及超过劳动年龄的老年人口构成人力资源(不包括其中丧失劳动能力的人口)。人力资源是现实人力资源和潜在人力资源的统一,包含数量和质量两个方面,如公式 1-2 所示:

$$\text{人力资源} = \text{现实人力资源} + \text{潜在人力资源} \quad (1-2)$$

人才资源,是指杰出的、优秀的人力资源,着重强调人力资源的质量。它反映了一个民族的素质和发展潜力,是人力资源中的宝贵和精华部分。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系如图 1-1 和图 1-2 所示。

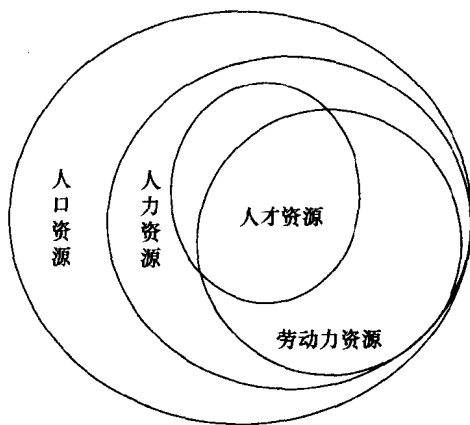


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源之间的包容关系

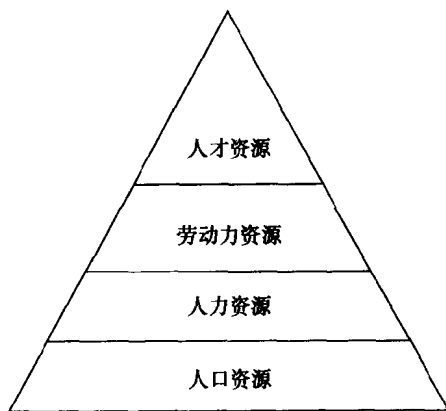


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源之间的数量关系

二、人力资源的特征

通常,把经济资源分为人力资源、自然资源、物质资源和信息资源四类,

与其他资源相比，人力资源具有以下特征：

（一）人力资源具有生产性和消费性双重性

生产性和消费性是区别于其他非人力资源的重要特征。人力资源的生产性强调其首先是与物质财富等其他非人力资源相结合，有足够的活动空间与时间，有相应的活动条件，才能进行。人力资源的消费性则强调人力资源的保持与维持需要消费一定量的物质财富，并且是无条件的消费。生产性能够创造出物质财富，为人类的生存和发展提供条件；消费性则能够为人力资源的维持和发展创造条件，推动社会生产的进一步发展。同时，消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件，如能够维持人的生计，满足需要，提供教育与培训等。但是，就生产性与消费性相比，生产性总是大于消费性的，否则社会就不会发展了。

然而，当人力资源的数量过剩、质量结构与现行经济结构以及社会需求相互脱节或不匹配时，就会造成人力资源和自然资源的浪费，阻碍社会发展。

（二）人力资源具有可再生性

人力资源以人身为天然载体，是一种活的资源，并与人的自然生理特征相联系。这一特点决定了在人力资源使用过程中需要考虑工作环境、工伤风险、时间弹性等非经济和非货币因素。

人力资源的再生是通过人口总体和劳动力总体各个个体的不断替换、更新和恢复的过程得以实现。当然，人力资源的再生产性除了遵守一般的生物学规律之外，还受人类意识的支配。

（三）人力资源具有能动性

人力资源的能动性，是指人的体能与智能结合在一起，具有主观能动性，而且还具有不断开发和提高的潜能。人力资源的能动性可以从以下四个方面来理解：

1. 人具有意识性、知道活动的目的，可以有效地对自己的活动做出抉择，处理自身与环境之间的关系。

2. 人在生产活动中处于主体地位，是支配其他一切资源的主导因素。

3. 人具有自我开发性。在生产过程中，人是对自身的消耗，但更重要的是，在劳动中通过自身行为的合理化，从而使自己的劳动能得到补偿、更新和发展，这是其他资源所没有的特性。

4. 人在生产过程中的可激励性。即通过对人的工作能力的提高和工作动机的激励来提高工作效率。

（四）人力资源具有时代性

人都是生活在一定的历史条件下和社会环境中的，而不同时期社会经济发展的总体水平必然决定了人力资源的整体素质和水平。因此，人力资源是具有时代性的，它本身反映不同时代的社会生产力发展水平，决定和影响人们的认识能力和创造能力；同时，又反作用于现实社会，决定着现实社会的发展能力。

（五）人力资源具有持续性

人力资源是可以不断开发的资源，它不像自然资源那样，通过多次开发以至形成最终产品之后，就不能再继续开发下去了。这种持续性说明，不仅人力资源的使用过程是开发的过程，而且，培训、积累、提高、创造的过程也是开发的过程，它是一个可以“多次开发”的资源。就是对一个具体的人来讲，直到他的生命终结以前，或者更准确地说，到他的职业生涯结束之前，都是一直可以持续开发的资源。根据这一特征，完全可以认为，人力资源管理就是不断开发这一资源的管理行为。

（六）人力资源具有时效性

人力资源的形成、开发和使用都受时间方面的制约。从个体看，作为生物有机体的人，有其生命周期；而作为人力资源的人，能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段；能够从事劳动的不同年龄段（青年、壮年、老年）其劳动能力也不尽相同。从社会的角度看，在各个年龄组人口的数量以及它们之间的联系方面，特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面，也存在着时效性问题。因此，就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配、使用的相对平稳性。

第二节 人力资源管理及其意义

一、管理人性观的演进

管理的人性观是随着管理学的发展而产生及演进的。所以，根据管理学发展的不同阶段，可将管理人性观的演进过程划分为前科学管理阶段、科学管理阶段、行为科学管理阶段和当代管理学阶段。

（一）前科学管理阶段

前科学管理阶段，是指工业革命初期及其以前的时期。在工业革命以前，人类处于奴隶制社会和封建社会。在奴隶制社会，奴隶主把奴隶当成会说话的工具，用管理牲口式的方法来管理奴隶，奴隶连最基本的独立人格都没有。在

封建社会,经济活动的主要组织形式是家庭手工作坊、各个行业协会负责管理相关行业的生产方法和质量,制定加入行会的条件。在工业革命的初期,开始出现了针对工人的一些浅层次的管理,但没有完整的理论的支持。人的劳动条件并没有多大改善,但为日后的改变打下了物质基础。工业创造了货物的剩余,也充实了人们的知识,从而有可能使劳动者增加工资,缩短工时,对工作感到满意。最早意识到人性化管理者之一,是年轻的威尼斯工厂主罗伯特·欧文,他拒绝雇佣童工,提醒工人注意卫生、节制酗酒并改善工人的劳动条件,为工人提供热茶、医疗保健、通讯装置和病假补贴等。

(二) 科学管理阶段

20世纪初,以被称为“科学管理之父”的美国人泰罗的科学管理理论为标志,管理学进入了科学管理阶段。他为管理带来了重大变革,他提出的科学管理理论就是对组织中的员工进行有目的的管理,提高组织的工作效率。他指出:不但要拥有完成特定作业的最精良的机器,而且还要训练工人,掌握操作这种机器的最优化方法。尽管泰罗的目标依然是提高技术水平,但至少他已认识到被忽视的人的管理的重要性。由于历史的局限性,泰罗的科学管理理论是把人作为“经济人”来看待,忽视了人的其他需求。

(三) 行为科学管理阶段

20世纪20~30年代,梅奥和罗依斯里斯柏格从学术上探讨了工作中的行为。他们运用敏锐的洞察力、正确的思想方法及丰富的社会学知识,在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了工业实验。实验的结果得到了这样一个概念,即组织是一个社会系统,人是组织中最重要因素。实验还证明,人不是简单的工具,而是一个具有复杂个性的人,他通常处在难以理解的群体中,相互制约,相互影响。

梅奥认为,人的问题是一个广阔而又新颖的研究领域,是一种促进生产进步的机缘。因而梅奥被公认为人际关系学之父,人际关系学后来发展为组织行为学,也就是行为科学。

继梅奥的“霍桑实验”以后,又有许多学者致力于从心理学和社会学的角度对劳动生产率进行了研究,进一步完善了行为科学学说,使对人的认识更进一步。人们认识到,人不仅有获得物质回报的需要,还有更深层次的安全、感情等的需要,也就是说,人不仅是“经济人”,而且也是“社会人”。

(四) 当代管理学阶段

当代管理学是从20世纪70年代开始直到现在。代表人物是维克·马奇,他们把组织看做为一个开放的社会性的模式,这种组织模式主要强调组织的生

存价值、社会作用和性格特征,强调人是企业组织的中心,认为不能单纯用理性的利润指标衡量企业经营的好坏,还要考虑到人的需要,情感能否得到满足。在工作中,职工之间的关系、班组之间的关系、领导和领导之间的关系的 好坏,都可以引起感情的变化,产生新的要求。一个组织上下左右经常交换意见、沟通思路,误解也就会减少,工作上就会有共同的认识。组织内要创造一种有原则的、和谐的、相互了解依赖和支持的气氛。同时,要使每个人感到他的存在、他的价值,他也受尊重和信任,并被人关心。要使他知道他的努力在受到社会的承认,受到组织和群众的承认,受人重视。在他有困难时会得到帮助和支持,在他犯错误时会受到公平的对待,等等。这就会使人产生一种归属感和向心力,产生维护群体和组织荣誉的力量,形成群体意识和群体动力,就能更好地克服困难,完成任务。

二、现代人力资源管理产生的渊源

(一) 福利人事阶段

现代人力资源管理的产生源于 19 世纪后半叶,在这期间,福利人事的概念产生并发展起来。这一过程得益于某些商家对人的关心(如坎特伯雷和朗特里),也称做贵族社会传统。福利人事与某些当时被认为进步性的项目有关。这些项目专门涉及雇员的失业、病假工资和住房补贴等事项。它们的实施实际上是对英国历史中那段野蛮的资本主义现状的积极反应。

(二) 档案管理阶段

第二次世界大战后,福利人事的势头开始弱化,人事管理容纳了更多的内容。“人事”在那个时候已具有特殊的使命。比如,新工人录用、职前教育、人事档案管理(出生日、参加工作时间、受教育程度等的记载)、公司郊游计划等,但仍局限在战术而非战略水平上。

(三) 政府职能阶段

20 世纪六七十年代,西方主要发达国家关于人事方面的立法相继出台,如美国继 1964 年《民权法》通过后,《种族歧视法》、《退休法》、《保健与安全法》等各种由联邦法定代理及其解释机构所规定的准则以及法院的法规也陆续出台,对就业的各个方面产生了影响。各项经济的高速发展,使得越来越多的人介入人事工作,人事管理与人员招聘、选拔、培训以及报酬支付体系有关的活动十分活跃。对高层人事管理工作者的要求越来越高,使得那些不专门从事人事管理工作的经理开始对这一领域重视起来。

(四) 组织的职责阶段

20 世纪 80 年代,人力资源管理进入了组织职责阶段。伴随着对物力、财

力的有效管理,对人有效管理的任务也更多地落到了总经理的肩上。这时,总经理是指那些总体负责企业运转的人。以当时的观点看,所有的经理们无论负责什么工作,都必须从人事管理活动的经济效果来对其组织负责;同时,又必须以新提供的职业生活质量对其下属雇员负责。于是,似乎可以这样说,最有效的人力资源管理方法也许产生于人事行政部门与肩负充分利用各种资源使命的总经理相互间的密切合作。更明确地说,档案管理和政府职责仍然属于人事管理部门的工作,但是,就整体而言,人力资源管理还应视为一种联合职责。

三、人力资源管理与竞争优势获取

企业拥有人力资源、物质资源、财力资源和信息资源四大资源。其中,物质资源、财力资源和信息资源的利用,归根到底是通过与人力资源的相结合而实现的,其实现的好坏主要取决于人力资源中人力资本的数量、利用程度以及人力资源的质量。因此,企业要在市场上获得竞争优势,在很大程度上取决于其充分利用自身资源的能力。

人力资源管理始终是围绕着如何充分开发人力资源这一核心目标展开活动。人力资源管理的目标有:

(一) 充分发挥员工的主观能动性

据美国学者调查研究发现,按时计酬的员工只会发挥 20%~30% 的能力。如果充分调动员工的积极性和创造性,其潜力可发挥到 80%~90%。由此可见,充分、全面、有效地开发人力资源,充分发挥员工的主观能动性,是企业实现组织目标,获取竞争优势的有效手段。而员工的积极性常常受到员工在组织中的发展空间、自我实现机会、福利状况和人际关系等因素的影响,组织应尽力对这些因素进行调整,使之有利于充分调动员工的积极性,发挥其主观能动性,实现组织目标。

(二) 增加人力资本投入

在组织所拥有的各种资源中,人力资源是起决定性作用的。因此,扩展组织人力资本,增大人力资本的存量,成为人力资源管理的一大目标。美国通用电气公司内有一套专门负责培训,增加企业的人力资本,形成初级人才开发、高级人才开发等一系列完善的扩展人力资本的体系,为通用电气公司的技术开发、营销管理奠定了坚实的人才基础。

“造物之前先造人”是日本松下公司的座右铭。松下幸之助指出:“松下电器公司与其他公司最大不同的地方,就是在员工的培育与训练上。”这种“造就人才”的风气,竟成为推动公司发展的原动力。松下要培养的人才,是德、智、体全面发展的人才,他把这称为人类的三根支柱。他特别重视德育,并指

出：“德育从某种意义上说，比智育、体育还要重要。”“只有五位员工的商店可以靠精神信条赶上没有店训的大商店”。

（三）实现人的价值最大化

根据价值工程理论： $V_{\text{(价值)}} = \frac{F_{\text{(功能)}}}{C_{\text{(成本)}}}$ 可知，价值与功能成正比，与成本成反比。因此，要实现价值最大，就要尽可能提高功能，降低成本。

人的最大使用价值 = 最大限度地发挥人的有效技能

人的有效技能 = 人的劳动技能 × 适用率 × 发挥率 × 有效率

由此可见，人力资源管理就是通过提高适用率、发挥率和有效率，达到人尽其才，才尽其能，最终实现组织利润最大化的目标，增强组织的竞争力，获取竞争优势。

第三节 人力资源管理的内容

一、人事管理与人力资源管理

尽管人事管理和人力资源管理在某些关键问题上的基本立足点相同，例如，二者对人才的素质和他们的要求都备加关注，并且都致力于寻求有效的方式对其进行遴选、培训、评价、发展和奖励，但它们之间还是有许多不同之处的。

（一）对人的价值认识不同

人事管理将人力等同于其他物质资源看待，视人力为生产过程的支出和消耗，表现在管理中，为压低产品成本而降低人力资本投入。

人力资源管理则视人力资源为重要特殊资本性资源。各个国家、组织和个人都在这个资本上大做文章，纷纷通过教育和培训对人力资本进行投资。美国近几年用于教育的经费多次超过国防经费。日本、新加坡和韩国用于人力资本投资的教育经费也都仅次于国防开支。许多组织也不再一味地削减有关员工的开支，而是每年都要从总利润中拨出大量的资金用于员工的培训。如美国的摩托罗拉公司每年用于员工的培训开支超过 10 亿美元，通用电气公司投入 3 亿~4 亿美元用于工作人员通过“6 Σ ”培训计划。这些组织看重的是人力资源蕴藏的巨大潜能，而这种潜能使人力资本投资收益率高于其他一切资本收益率。显然，从人力资本投资中可以获取丰厚的利润和巨大的好处。

（二）对人的重视程度不同

传统的人事管理在组织中被当做事务性的管理，与组织的高层规划决策毫