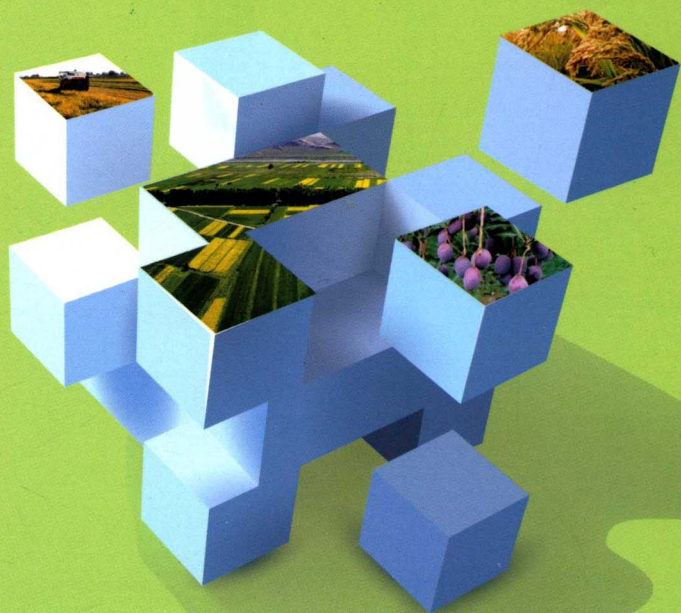


农业科研机构

人力资源管理研究

师雪茹 陈 刚 编著

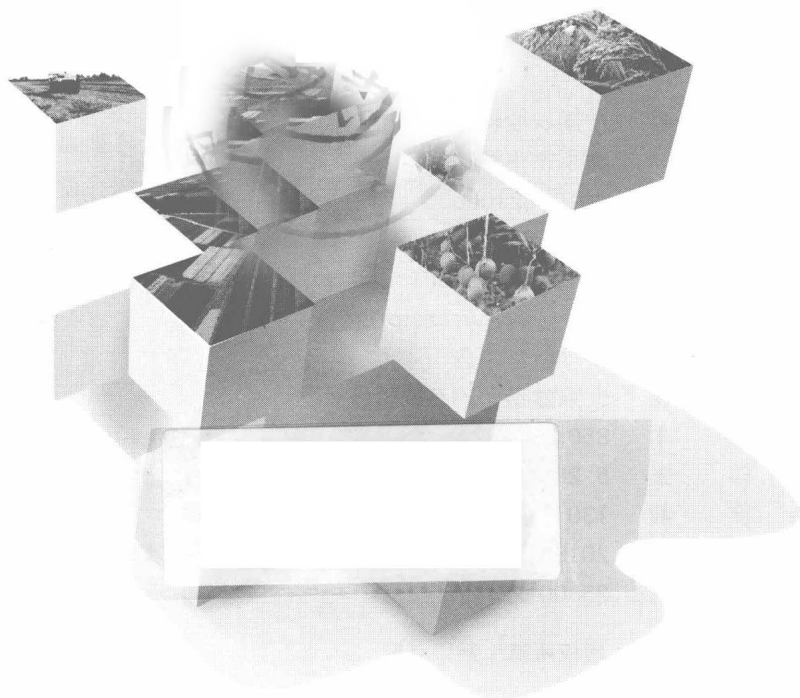


中国农业科学技术出版社

农业科研机构

人力资源管理研究

师雪茹 陈 刚 编著



中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农业科研机构人力资源管理研究 / 师雪茹, 陈刚编著. —北京:
中国农业科学技术出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5116 - 2020 - 0

I. ①农… II. ①师…②陈… III. ①农业科学 - 研究机构 -
人力资源管理 - 研究 IV. ①S - 24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 048052 号

责任编辑 姚 欢

责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社

北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081

电 话 (010)82106636 (编辑室) (010)82109702 (发行部)
(010)82109709 (读者服务部)

传 真 (010)82106650

网 址 [http://www. castp. cn](http://www.castp.cn)

经 销 者 各地新华书店

印 刷 者 北京富泰印刷有限责任公司

开 本 850mm × 1 168mm 1/32

印 张 5. 25

字 数 130 千字

版 次 2015 年 4 月第一版 2015 年 4 月第一次印刷

定 价 25. 00 元

版权所有 · 翻印必究

作者简介

师雪茹，女，1977年1月生，汉族，毕业于华南热带农业大学，硕士，现就职于中国热带农业科学院环境与植物保护研究所，主要从事人力资源管理与行政管理工作。主持或参与中央级科研单位基本科研业务费专项4项，发表管理类学术论文17篇，其中，以第一作者发表论文11篇。

陈刚，男，1981年9月生，汉族，毕业于华南热带农业大学，农业经济管理学硕士，现就职于中国热带农业科学院办公室，主要从事行政管理和农业经济管理研究，主持基本科研业务费专项4项、参与研究8项，发表管理类研究论文24篇。

内容摘要

用好人力资源，充分发挥各类人才在农业科研机构改革发展中的作用，才能提升农业科研机构的综合实力和核心竞争力，为不断增强科技创新能力提供坚强的人才保障。

本书综合运用系统分析、比较分析、实证分析相结合的研究方法，运用组织行为学、人力资源管理等理论，深入浅出地进行了一些概念的界定、理论的阐述，并通过大量实例详细说明了如何用好农业科研机构的人力资源。

本书共分5章：第一章为农业科研机构人力资源管理研究的背景和意义；第二章为农业科研机构人力资源管理相关理论和含义，主要对一些概念进行界定，并提出了农业科研机构人力资源管理中相关的制度要求，以及本书着重阐述的人力资源管理形式；第三章为农业科研机构的职能人力资源管理，主要根据职能层的六大模块，结合农业科研机构的特点，分别从岗位设置与管理、岗位培训体系、绩效考核与绩效管理体系和薪酬管理等方面做了具体阐述，同时结合农业科研机构的实际情况，在理论学习的基础上，制定适合农业科研机构的具体管理办法或方案，并逐节进行理论说明和案例分析；第四章为农业科研机构的素质人力资源管理，主要结合农业科研机构的特点，根据人力资源学有关理论基础，分别从农业科研机构如何防范人才流失、提升领导者非权力性影响力（素质）和规划“三类”人才队伍建设等方面进行了阐述；第五章是案例分析，分别阐述了海南省农业科研机构人才队伍建设和中国热带农业科学院离退休人员人力资源利用。

前 言

中央“一号文件”俨然已经成为中共中央重视农村问题的专有名词。国家如此重视“三农”问题，给农业科研机构带来了发展契机，也压下了沉甸甸的担子。面对我国农业发展中资源短缺、生态退化和环境污染的现状，要确保粮食供给，保证食品安全，防御外来生物入侵，保护生态环境，实现农业的可持续发展，必须依靠科技。

科技创新、人才先行。农业科研机构是我国农业科研的主力军，是农业科技人才资源的主要聚集地。而目前我国农业人才储备明显不足，高层次人才缺乏，尤其缺少在科研方面的领军人物和学科带头人；缺乏高水平的创新团队和促进团队形成和发挥作用的有效机制；缺乏高水平的专业管理人才队伍；缺乏骨干农业科技推广人才；缺乏复合型农业人才等，以上因素已制约了我国农业科研机构的人才队伍建设和发展，成为发展瓶颈。

要改变以上局面，缩短与发达国家之间的差距，就要科学制定农业科研机构的人力资源管理办法，为科技发展提供强有力的智力支持。本书综合运用系统分析、比较分析、实证分析等研究方法，运用组织行为学、人力资源管理等理论，从农业科研机构的岗位设置、岗位培训、绩效管理、薪酬管理、人才流失风险管理、领导科学和三类人才队伍规划等方面进行了阐述；同时，分别介绍了海南省农业科研机构人才队伍建设和中国热带农业科学院离退休人员人力资源管理利用实证案例分析的研究成果。

本书是在中国热带农业科学院中央级公益性科研院所基本科

研业务费专项“非营利性研究所岗位设置与绩效考核的研究”（项目编号：NO.2008hzs1J026）、“关于我所海口转移管理服务效能研究”（项目编号：NO.2011hzs1J008）、“创建一流研究所的路径设计与体制机制探索”（项目编号：NO.2012hzs1J014）、“热科院综合业务管理系统建设与完善”（项目编号：1630012015006）等研究成果基础上完成的。参考了大量的文献资料，在此，向各位前辈致以崇高的敬意！

书中存在的缺点和不足在所难免，敬请各位读者提出宝贵意见。

编 者

2015 年 1 月

目 录

第一章 农业科研机构人力资源管理研究的背景和意义 …	(1)
一、研究背景	(1)
二、研究意义	(1)
第二章 农业科研机构人力资源管理相关理论和含义	(2)
一、人事管理与人力资源管理区别与联系	(2)
二、人力资源管理的相关概念	(3)
三、基于层次的人力资源管理体系	(4)
四、农业科研机构人力资源管理的含义	(6)
五、农业科研机构人力资源管理主要内容	(7)
六、3个层次的人力资源管理对应本书各章节情况	(9)
第三章 农业科研机构的职能人力资源管理	(11)
第一节 制定科学合理的岗位设置与管理方案	(11)
一、岗位设置与岗位管理的基本问题	(11)
二、设定岗位设置方案和岗位说明书 (案例)	(15)
三、岗位设置后的岗位管理	(23)
第二节 建立有效的岗位培训体系	(25)
一、岗位培训的有关问题	(25)
二、农业科研机构岗位培训制度的制定	(27)
三、案例	(28)
第三节 制定与规范绩效考核与绩效管理体系	(35)
一、绩效、绩效考核与绩效管理	(35)
二、农业科研机构绩效考核	(38)

三、案例	(44)
第四节 建立科学的薪酬管理办法	(91)
一、薪酬概述	(91)
二、农业科研机构薪酬管理的特殊性	(92)
三、案例（如何建立农业科研机构薪酬管理 办法）	(93)
第四章 农业科研机构的素质人力资源管理	(100)
第一节 素质人力资源管理概述	(100)
一、员工素质管理	(101)
二、职业生涯规划	(102)
三、本章阐述的要点	(108)
第二节 防范人力资源管理中人才流失	(109)
一、农业科研单位人力资源流失的原因	(109)
二、农业科研机构人才流失的风险识别	(112)
三、应对农业科研机构人才流失的风险管理	(113)
第三节 提升领导者非权力性影响力	(117)
一、领导者影响力的内涵	(117)
二、构成科研单位领导者非权力性影响力的要素 ...	(118)
三、提升科研单位领导者非权力性影响力的途径 ...	(120)
第四节 规划“三类”人才队伍建设	(122)
一、规划“三类”人才队伍建设，提高人才素质 ...	(123)
二、注重保障措施，提供人才发展平台	(124)
第五章 人力资源管理案例研究	(127)
第一节 案例之一	
——海南省农业科研机构人才队伍建设	(127)
一、研究背景	(128)
二、对比国外农业科研推广体系成效与人才建设 措施	(128)

三、海南农业科研机构人才现状分析	(134)
四、对比南方 13 省与海南省的农业科技人才 情况	(136)
五、海南农业科研机构人才队伍建设的瓶颈问题 ...	(138)
六、对策和解决办法	(139)
第二节 案例之二	
——中国热带农业科学院离退休人员人力资源 利用	(142)
一、人力资源与老年人力资源	(143)
二、离退休人员人力资源开发利用的必要性和 重要性	(143)
三、中国热带农业科学院离退休人员现状	(144)
四、中国热带农业科学院离退休人员人力资源开发 利用的主要做法与几点建议	(145)
参考文献	(150)

第一章 农业科研机构人力资源管理研究的背景和意义

一、研究背景

“三农”（农业、农村、农民）问题是现今农业和农村工作的首要问题。中共中央在 1982—1986 年连续 5 年发布以农业、农村和农民为主题的中央“一号文件”，对农村改革和农业发展作出具体部署。2004—2014 年又连续 11 年发布以“三农”为主题的中央“一号文件”，强调了“三农”问题在中国的社会主义现代化建设时期“重中之重”的地位。中央“一号文件”俨然已经成为中共中央重视农村问题的专有名词。“三农”问题的解决亟须依靠科技的发展，而科技的载体是农业科研机构的各类人才，尤其以科技人才为主，这就要加强对农业科研机构人力资源管理的研究。

二、研究意义

人才是我国经济社会发展的第一资源，我国 2010 年人才对经济增长的贡献率达到 26.6%，发达国家一般为 40% ~ 60%。农业科研机构的各类人才，包括了农业科技人才（即科研、推广人才和实用技术人才）与农业管理人才。用好人才，充分发挥各类人才在农业科研机构改革发展中的作用，有利于大力提升农业科研机构的综合实力和核心竞争力，为不断增强科技创新能力提供坚强的人才保障。

第二章 农业科研机构人力资源管理相关理论和含义

一、人事管理与人力资源管理区别与联系

人事管理，即人事工作，是组织活动中最早发展起来的管理职能之一，主要指组织获取所需要的人员，并对已有的组织成员进行合理调配、安排的活动。人事管理的任务是要协调人与人的关系、组织成员与组织目标的关系，创造有益于组织也有益于组织成员个人的环境，使管理系统的目标与组织成员个人的目标结合起来，充分调动起全体组织成员的积极性。

人力资源，是指一个管理系统能够拥有和已经拥有的具有一定的体质、智力、知识和技能的人员，是一个管理系统中的人的因素的总和，包括管理者和被管理者。人力资源管理的主要目的在于科学、合理地使用人才，充分发挥人的作用，推动社会和组织的迅速发展。

（一）传统人事管理和人力资源管理的相同点

- （1）管理的对象相同——人。
- （2）某些管理内容相同，如薪酬、编制、调配、劳动安全等。
- （3）某些管理方法相同，如制度、纪律、培训等。

（二）传统人事管理与人力资源管理的不同点

人事管理可以说是人力资源管理的前身，或者说是人力资源管理的基础阶段，只有将人事管理做好了，才能进入人力资源的

管理。就如同我们划分社会主义初级阶段一样。那以什么作为标志才能表明我们已经进入了人力资源管理阶段呢，这就不得不来说一说人事管理与人力资源管理的区别。如表 2-1 所示。

表 2-1 传统人事管理与人力资源管理的区别

传统人事管理	人力资源管理
重在管理	重在开发
以事为主	以人为本
人是管理对象	人是开发主体
重视硬管理	重视软管理
为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展个人
采用单一、规范的管理	重视个性化管理
报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大
软报酬主要表现为表扬和精神激励	软报酬包含发展空间、自我实现、和谐融洽的人际关系等
晋升重资历	竞争上岗，能者上
职业发展方向是纵向的	全方位和多元化的职业发展
重视服从命令、听指挥	重视沟通、协调、理解
培训主要为了组织的需要	培训是对员工的关心，是员工的福利，是为了增加员工的人力资本
金字塔式的管理模式	网络化、扁平化管理模式

参考：廖泉文. 人力资源管理. 北京：高等教育出版社，2003：14-15

二、人力资源管理的相关概念

（一）人力资源的概念

人力资源（Human Resources，简称 HR）指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。或者表述为：一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人口之后的人口。人力资源也指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用，且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。狭义讲就是企事业单位

独立的经营团体所需人员具备的能力（资源）。

（二）人力资源管理的概念

人力资源管理，是指在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。学术界一般把人力资源管理分八大模块或者六大模块：①工作分析；②招聘与配置；③培训与开发；④绩效管理；⑤薪酬与福利管理；⑥劳动关系管理。

三、基于层次的人力资源管理体系

按照组织结构中不同层级在人力资源管理中的不同职能，结合组织人力资源管理实践应用等问题，人力资源管理的内容体系概况为基于层级的内容体系结构。这一体系结构主要包括3个层次：战略人力资源管理、职能人力资源管理、素质人力资源管理。3个层次相互联系、相互支撑、密切联系，构成了一个完整的内容体系结构。基于层次的人力资源体系机构，如表2-2所示。

表2-2 3个层次的人力资源管理内容体系

层次	人力资源管理主要内容	目标
战略层	人力资源战略与规划	组织目标
职能层	1. 工作分析 2. 招聘与配置 3. 培训管理 4. 绩效管理 5. 薪酬与福利管理 6. 劳动关系管理	部门目标
素质层	员工素质管理与职业生涯规划	个人目标

（一）战略人力资源管理

战略人力资源管理处于组织的最高层次，为宏观层次，实施主体是组织高层管理者，主要工作是以宏观、整体、全局和长远的观点进行组织人力资源管理战略思考，制定组织人力资源管理规划，确定组织人力资源管理战略目标，对组织人力资源进行整体管理。

主要内容包括：①从更宏观的视角分析判断组织环境、机遇和威胁，制定适合组织发展的人力资源管理的战略目标和发展方向；②从宏观层次为组织人力资源管理和发展进行整体和全局性的规划，并制定相应的人力资源管理决策；③为各部门确定不同阶段的工作规格要求和工作目标分解；④确定人力资源管理的具体内容、模式和策略。

（二）职能人力资源管理

职能人力资源管理处于组织的中间层次，为中观层次，实施主体是组织的各个职能部门，其工作重点主要是组织实施人力资源管理并持续完善人力资源管理职能。其主要内容包括六大模块：①工作分析；②招聘与配置；③培训与开发；④绩效管理；⑤薪酬与福利管理；⑥劳动关系管理。

职能人力资源管理影响组织人力资源管理的执行力和实际效率，从中观层次为人力资源管理各业务部门服务，为其在组织运营过程中确定其应该完成的日常工作，确定具体的工作内容。

（三）素质人力资源管理

素质人力资源管理位于组织最基层，为微观层次，实施主体包括职能部门与员工个体（包括领导和员工），其工作重点是执行各项人力资源管理的具体工作，完成各部门安排的各项具体任务，在本职工作中发挥自身特长和素质特点，培养对本职工作的胜任能力，并制定职业生涯规划，持续地完善和提高自己的核心能力。其主要内容包括：素质与胜任力、职业生涯规划。

四、农业科研机构人力资源管理的含义

（一）农业科研机构的概念

农业科研机构是指在市场经济条件下，以社会效益为主的科学研究和基础性技术等，向全社会提供关系国计民生和社会可持续发展的基础产品的政府协调战略性组织。农业科研机构是一种典型的公益性科研机构。农业科研机构的科研管理首先具有服务社会、非营利的特征。

（二）农业科研机构的类型

从科研机构的属性上看，可分为非营利性科研机构、营利性科研机构和农业事业单位。非营利性科研机构指主要从事动植物种质资源、重要动植物育种、遗传规律、病虫害灾变规律，高产优质高效农业综合技术，农业高技术等重大应用基础研究、高技术研究、重要基础性、公益性工作的科研机构；营利性科研机构指面向市场具备研究开发优势，并有自我发展能力或具备产业开发实力，主要从事种子、种苗、肥料、农药、饲料、兽药、农产品加工等技术开发类科研机构；农业事业单位指主要从事科技成果转化、技术咨询、质量监测、专业培训等社会化服务类研究机构。

从科研机构隶属关系上看，农业部所属“三院”（中国农业科学院、中国水产科学研究院、中国热带农业科学院）的研究所，分布在全国 20 多个省区市；省级农科院大部分属于省政府管理，省级农业部门还管理一部分科研院所；地市级农科所大部分归地市政府管理（个别归省农科院管理）。

（三）农业科研机构人力资源管理的含义

农业科研机构人力资源管理指运用现代的科学方法，针对农业科研机构的发展战略要求，有计划地对人力资源进行合理的培训、组织和调配，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱

导、控制和协调,使得人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现科学地对人力进行系统化管理的一系列活动,主要包括岗位设置、招聘、培训教育、绩效管理、选用配置、激励保障组织调控等基本管理形式,最终达到实现农业科研机构战略发展目标的一种管理行为。

五、农业科研机构人力资源管理主要内容

(一) 从单位日常人事业务工作来看

根据人力资源管理的基本环节,针对农业科研机构的特殊性(①不完全市场化,受政府政策影响较大,即公益性、非营利性,某些制度与机制的制定是不能随意变通的;②高级人才较多,激励机制有所偏重),从单位日常人事业务工作来看,农业科研机构人力资源管理主要内容如下。

1. 人力资源开发规划

人力资源开发规划是指从宏观战略的角度出发去探索和掌握人才系统的发展运动规律,并指导未来时期的单位人力资源活动,以确保人事工作有序、正常、协调发展。在各农业科研机构,主要是指人才发展规划,一般每5年制定一次,内容一般包括:发展基础、发展形式、发展目标、人才发展重点任务、重大工程,以及保障措施。

2. 岗位设置

按照农业科研机构事业单位岗位设置的有关要求,结合单位实际情况,在核定岗位总量、机构比例和最高等级限额内,制定岗位设置方案,按程序通过审核后,组织实施,做到按需设岗、竞聘上岗。

3. 人才引进

加强人才引进,坚持引培结合、以培为主的方式优化人才队伍结构。一是充分依托社会智力资源,实施高级专家咨询制和特