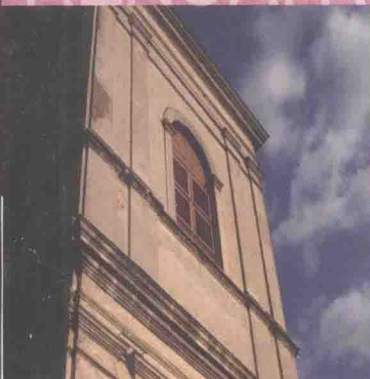


..... 全国高校人才学课程系列教材

人才考核体系与激励策略

RENCAL KAOHE TIXI YU JILI CELUE

吴江 主编



中国人事出版社



中国劳动社会保障出版社

国家重点学科劳动经济学
人力资源开发与人才发展博士点

共同支持开发

人才考核体系与激励策略

吴 江 主 编

何 波 副主编

中国人事出版社

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

人才考核体系与激励策略/吴江主编. —北京: 中国人事出版社, 中国劳动社会保障出版社, 2015

全国高校人才学课程系列教材

ISBN 978-7-5129-0958-8

I. ①人… II. ①吴… III. ①人才考核-高等学校-教材 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 225133 号

中国人事出版社
中国劳动社会保障出版社 出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18 印张 289 千字

2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定价: 50.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

■ 教材编写委员会 ■

- 主任：王通讯 人才学的主要开拓者和奠基人之一、研究员、博士生导师、中国人事科学研究院原院长
- 副主任：杨河清 经济学博士、首都经济贸易大学学术委员会副主任、劳动经济学院原院长、教授、博士生导师、中国人力资源开发研究会副会长、中国劳动学会副会长
- 王辉耀 国际管理学博士、中国国际人才研究专家、欧美同学会中国留学人员联谊会副会长、中国人才研究会副会长、中国与全球化智库主任、教授、博士生导师、哈佛大学高级研究员
- 桂昭明 武汉工程大学原副校长、教授、博士生导师
- 成员：萧鸣政 经济学博士、北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、北京大学政府管理学院行政管理系主任、教授、博士生导师
- 刘 昕 经济学博士、中国人民大学公共管理学院院长助理、教授、博士生导师
- 徐 斌 经济学博士、首都经济贸易大学人才开发系主任、人力资源开发中心副主任、教授
- 陈小平 管理学博士、首都经济贸易大学人才开发系副教授
- 张文春 中国人力资源和社会保障出版集团专业技术人员图书编辑室副主任、编审、中国人力资源开发研究会理事

■ 总序一 ■

进入新世纪之后，人才学研究迎来了蓬勃发展的春天。这主要得益于时代的变迁，人才资源在经济社会发展中战略意义的凸显，特别是党中央国务院对人才资源与人才问题的高度重视。2003年12月全国第一次人才工作会议召开，颁布《中共中央 国务院关于进一步加强人才工作的决定》，2010年5月全国第二次人才工作会议召开，颁布《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》，这两次重要会议为全国人民绘制了人才强国的宏伟蓝图，激励全国人民为建设人才资源强国，实现中华民族伟大复兴而努力奋斗。

在这样一种形势下，如何将人才学知识普及开来，探索下去就成为一件重要而急迫的事情。中央领导同志对这个问题非常重视，多次发表讲话，部署工作，指出要重视人才理论研究，要以科学人才观指导人才工作，要加强人才学学科和研究机构建设。中央领导还指出，目前的人才理论研究，已经严重落后于实践，要鼓励理论创新、政策创新。中央领导还对人才学的学科体系建设进行了谋划，认为人才学应该包括宏观人才学、微观人才学、人才学通论等。这些重要指示为当前人才理论研究向哪里发展以及如何发展指明了方向。

以杨河清教授为领军者的首都经济贸易大学的人才研究队伍，积极响应中央号召，很快开始了新世纪高校人才学教材的编写工作。目前已经编出全国第一套人才学课程系列教材有《人才战略的制定与实施》《人才素质测评理论与实务》《人才考核体系与激励策略》《人才保障与服务》《人才开发概论》

五种。今后，还会有更多的成果奉献给急需这些成果的青年学生与广大读者。可以说，这是在全国高校行动快、带了头的一件好事，值得肯定与鼓励。

值得特别注意的是，这些教材较之于 20 世纪 80 年代的人才学教科书在学科建设方面突出了研究方法的创新，从而推动了教学内容的进一步深化。以人才战略研究为例，以往的研究大都属于定性研究，定量研究不多。这套教材的编写，把定量化实证研究方法引入教材内容，采用了 SPSS 和 AMOS 等现代统计分析软件，运用了探索性因子分析、验证性因子分析、结构方程模型分析、描述统计分析等方法验证了研究假设，构建了中国人才发展战略模型，推进了人才发展战略量化理论的研究，做到了人才研究的与时俱进。

人才学研究在中国虽说已经有了 30 年的历史，但是这个学科的理论体系到底是怎样的，谁也没有给出过定论，因为它本身就是一个开发发展的体系。我个人认为，以世纪之交为界限，国内人才学研究可以大致划分为两个不同的阶段。前 20 年，主要是学者个体进行的，后 10 年则是在组织领导下进行的；前 20 年，结合实际不够紧，后 10 年大量结合实际工作；前 20 年创新层次较低，后 10 年创新层次大幅上升，属于高层次系统创新。前不久经国家标准化管理委员会批准，人才学已经从三级学科上升为二级学科，这就为人才学教学科研队伍建设以及高校招收本科生、研究生创造了十分有利的前提条件。社会需要与领导重视已经成为人才学快速发展与深入发展的强大动力。这一套高校人才学丛书较好地反映了当前全国人才学研究水平，是一套具有开拓意义的新世纪人才学研究成果。可以肯定，它对下一步高校广泛开展人才学教学与科研，具有示范价值与推动作用。而且我相信，紧随其后，还会有更多的高校人才学教材陆续面世。

一门新学科有没有生命力，关键是它能不能满足社会需求，以及能不能满足不断发展的社会需求。而要做到这一点，关键就在于持续创新。这就对丛书的编著者提出了更高的期望。期望能够列出若干条，我认为最重要的就是人才学概念、人才学概念群、人才学学科规律体系表述的创新。

众所周知，人才学属于一门综合性的社会科学学科，它所涉及的学科较多，写出高水平著作有一定的难度。这就要提升概括能力、归纳能力、综合能力、跃迁能力。在世界上，国外已经有了人力资源学说，发达国家高校的人力资源教科书也到处可见，因此，怎样写出具有中国特色的人才学专著还

确实是一件不大容易的事。创新不能凭空，出路在于实践。要想提高人才学学术水准，我认为可行的办法只有一个，那就是立足中国现实，一手伸向国外，一手伸向历史。前些年，不少高校开设人力资源课，也取得一定成绩，但是那是西方的体系，学习的目的全在于结合中国国情，如果不是这样，学了也难用。我已经注意到，这些年来，国内研究人才学的众多学者为国内人才流动、人才市场建设、人才战略制定、人才队伍建设出了不少力。究其原因，就是人才学研究与国家实际情况结合较紧，不少研究成果用得上。有句古诗说“蜂蝶纷纷过墙去，疑是春色在邻家”。我们完全没有必要认为，所有的好东西都在国外，所以言必称国外。我们完全有信心建立我们中国特色、中国气派的人才理论。道理不在别处，就在于当前发生在中国大地的有史以来最壮观的关于人力资源、人才资源的伟大变革，我们是参与者、亲历者、改革者、感悟者，我们完全有能力把自己的经验总结好，上升为系统的、理性的、完整的、生动的新认识。

学习、使用这套教科书的更多的是年青一代。年轻人的任务不仅要继承，还要创新。要思考教科书里哪些内容讲对了，哪些内容还值得改进。只有以这种态度读书学习才是真正的读书学习。改革开放时代丰富多彩、热气腾腾的人才实践是比任何教科书都伟大的无字教科书。所有的理论都是在社会实践的检验中不断产生并日益走向成熟的。我期待着有更多的年轻人加入到人才学研究的队伍中来，把发轫于中国的人才学研究继续推向前进。



中国人才研究会学术委员会主任

2012. 9. 12

■ 总序二 ■

人才学是以人才管理与开发为研究对象，综合经济学、人口学、人力资源管理学、组织行为学、社会学等学科而形成的一门交叉新兴学科。在宏观层面上，它主要研究人才思想、人才战略规划、人才聚集与开发等内容；在中观与微观层面上，则主要研究人才胜任力模型、测评、开发、培训、选拔任用、激励和人才成长的规律及其在人才发展实践中的应用。人才学研究的核心目标是，在人才学理论指导下，通过人才管理与开发一系列活动，做到人才的最佳匹配，挖掘人才的最大潜能，创造人才绩效最大化，提升人才竞争力，最终提升组织绩效和竞争力。

1979年10月新华社发表了《社会科学园地里一株新苗破土而出，人才学引起学术界的重视》的报道，这标志着中国人才学的诞生，并开始了人才学的创建。1992年，新兴的人才学被国家承认，作为三级学科列入《学科分类与代码》（中华人民共和国国家标准），学科代码：630.5520。经国家标准化管理委员会批准自2012年3月1日起，人才学正式列为社会学下的二级学科。

改革开放至今，中国人才学发展取得了一定成绩。步入21世纪之后，中国人才学发展加快了步伐。2003年12月，我国召开了第一次全国人才工作会议，对人才学发展进行了重要部署。2010年5月，第二次全国人才工作会议在北京召开，《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》出台，这标志着我国的人才学科建设开创了全新局面。

在历数中国人才学发展成绩的同时，也意味着中国人才学发展面临着一定挑战或者不足，尤其是在理论研究方面显得滞后于实践工作进程，主要表现为：

第一，量化的实证性理论研究成果较少。由于历史的原因，我国社会科学领域的部分学者擅长于定性的规范研究，对量化的实证性的研究较少，在人才学科领域也不例外。因此，我国人才学领域的研究成果中，量化的实证性理论研究成果还需要进一步加强。

第二，系统化的理论研究成果不多。由于人才学是一门交叉新兴学科，目前在全国各个高校中，只有首都经济贸易大学刚刚于 2011 年成功申请人才学的硕士点和博士点，因此，在该领域缺乏足够的研究专家团队，且系统化的理论研究成果不多见。

第三，实践工作者缺乏科学的系列丛书理论指导。在中国的实践领域，人才管理与开发的重要性逐渐凸显。但是他们普遍反映，在实践中，缺乏系列的丛书的理论指导，希望能为他们提供科学的理论依据，促进人才工作科学化、规范化、系统化发展。

为了满足社会需求，我们特别精心策划、组织一批本领域的专家、学者撰写这套书。我们提出了建设国际一流人才学精品丛书的目标，既鼓舞人心，又任重道远。为此，我们组成了教材编写委员会，主要为作者服务，同时，我们充分利用国内相关平台和人才优势，将这项工作不断向纵深推进。

这套书的主要创新点在于：一是在理论上，采取规范研究和实证研究相结合的方法，对中国人才管理与开发进行量化的实证研究，比较系统地构建了中国人才管理与开发框架体系，丰富了人才学理论体系；二是在实践上，提出了人才学管理与开发实践的相关技术方法，对如何提升中国人才绩效进行了科学设计，为各类组织进行人才管理与开发实践提供了全新的管理思路与技术方法。

本套书对于认识中国人才成长的规律，解决目前中国人才发展中的现实问题，促进地区经济的持续、健康发展具有指导意义，对于丰富人才学研究具有重要的价值。同时本套丛书也可以作为各类组织制定人才管理制度的重要参考。

这套书的出版，得到相关领导的高度重视，得到有关单位的鼎力相助，

得到相关高校和研究机构专家、学者的指导，得到社会热心人士的积极响应，得到中国人力资源和社会保障出版集团的大力支持。在此一并表示诚挚的敬意和衷心的感谢。

文章千古事，得失寸心知。尽管编委会和各专著的作者、编辑与审订者做出了很大努力，但由于水平所限，这套书仍会有不少缺点和不足。好在该书丛书将会继续编辑下去，仍然有不断改进和提高的机会。错误和漏洞，敬请读者予以指正。同时，也希望有更多的有识之士加入到人才学研究中来，为中国人才学发展奉献聪明才智。如果说探索是一种乐趣，那么，在探索的路上做一块不起眼的铺路石则是一种幸运，也是我们的共同心愿。



中国人力资源开发研究会副会长
中国劳动学会副会长
首都经济贸易大学学术委员会副主任
2012年9月于京南花乡

● 第一章 绪论	(1)
第一节 人才的概念与内涵	(3)
第二节 人才考核与激励的发展	(9)
第三节 实施人才考核与激励管理的意义	(14)
● 第二章 人才考核理论	(23)
第一节 人才考核的概念和功能	(24)
第二节 中国古代人才考核理论	(27)
第三节 现代人才考核与评价理论	(35)
● 第三章 人才考核体系	(42)
第一节 人才考核体系的构成	(43)
第二节 人才考核体系的实施过程	(49)
第三节 人才考核体系的保障	(58)
● 第四章 人才考核方法	(63)
第一节 人才考核的类型	(64)
第二节 人才考核的技术	(74)
第三节 人才考核的方法	(80)
● 第五章 人才考核指标体系	(92)
第一节 人才考核要素的构成	(93)

第二节	人才考核指标的选择	(104)
第三节	人才考核指标体系的设计	(111)
● 第六章	人才考核内容	(121)
第一节	人才工作绩效考核	(123)
第二节	人才工作能力考核	(131)
第三节	人才工作态度考核	(143)
● 第七章	人才考核实施	(154)
第一节	不同类型人才的考核实施	(155)
第二节	人才考核实施的控制	(159)
第三节	人才考核体系示例	(167)
● 第八章	人才激励理论	(179)
第一节	激励理论	(180)
第二节	激励模型	(196)
第三节	激励类型	(200)
● 第九章	人才激励机制	(213)
第一节	激励机制的含义和内容	(215)
第二节	激励机制的设计	(217)
第三节	人才激励机制的改进	(224)
● 第十章	人才激励策略	(236)
第一节	激励策略的基本要素	(237)
第二节	激励策略的制定	(240)

第三节 人才激励策略的应用	(245)
编辑说明	(262)
后记	(265)
参考文献	(266)

第一章 绪 论

本章教学目标

通过本章学习，使学习者对于人才概念有一个全面清晰的认识，能够准确地把握人才属性的特征，了解中国人才考核的发展历程，为下面的学习打下坚实的基础。

【导入案例】

海尔的人力资源管理与激励^①

张瑞敏说：人才是企业竞争的根本优势。创新是海尔文化的核心。海尔不是“居安思危”而是“居危思安”。IBM 前任总裁沃森说过：一个企业成败的关键在于它能否激发员工的力量和才智，企业的活力来自企业的信念及其对员工的吸引力。张瑞敏认为企业说到底就是人，管理说到底就是借力。通过借助人才资源的竞争力和创新力，获得企业的可持续发展。

海尔的人力资源管理与激励有以下策略：

1. 求才

包括外部引才和内部选才。①外部引才。海尔新员工的招聘原则：因事择人，知事识人。任人唯贤，知人善用，讲求公平、公正、公开的“三公”原则。严爱相济，指导帮助。②内部选才。实行公开招聘，竞争上岗的赛马机制。

2. 识才

^① 资料来源：海尔集团的激励机制。百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/73725da6f524ccbff121846f.html>。

海尔认为：人人是人才，企业缺的不是人才，而是出人才的机制。①赛马不相马。海尔的赛马机制是全方位的，具体而言包括三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。②动态激励。一个领导重要的不是怎样去识别人才，而是应该建立一个制度，创造一种氛围，使它可以出人才。在海尔实行“三工并存，动态转换”，全体员工分为优秀、合格、试用三个等级。根据实际业绩实行动态转换。③注重产品质量和人的素质。产品的质量反映个人的素质。④应用政策杠杆撬起人的潜能。员工的日清成绩直接反映影响员工的月度工资。

3. 容才

根据“三公原则”，实现竞争上岗，末位淘汰。海尔制定了“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮换，末位要淘汰”的用人制度。

4. 用才

卓越并不是一种成就，而是一种永不满足地追求出类拔萃的进取精神。①斜坡球体人才发展。海尔认为影响企业发展和员工素质提高的三种力量分别是拉动力、制约力、支撑力。斜坡的角度越大代表人才竞争越激烈，企业就是要把员工的工作热情调动起来。②“三工”并存，动态转换。海尔建立了内部劳务市场，实行了一套“三工动态转换”制度。“三工”转换是指将全体员工分为优秀员工、合格员工、试用员工三种，分别享受不同的“三工”待遇，并根据工作业绩和贡献大小进行动态转换，让每个人做自己的 CEO。③活力源自流动。通过岗位的轮换，人员的流动，使干部与员工保持工作的创造性与敏感性。源头活水靠的是机制，而建立有效的机制，首先是观念问题，其次是方法问题。解决观念问题，必须确立“每个人都有市场，每个人都有市场的观念”。树立这种观念，每一名员工将成为责任与权利的统一体。④以人为本的管理创新。施行“80/20”原则。“80/20”原则是指关键的少数人要制约着次要的多数人。员工的素质就是领导的素质。只有落后的干部，没有落后的群众。

5. 信才

员工的自我管理：“工位老板”的自我经营，服务市场和向上道工序索赔，以自己为“战略事业单位”的管理和经营。

6. 育才

保持人力资源的质量优势，是增强企业活力和竞争力的关键。①实施全方位的人才培训。采用多种培训方式：岗前培训、岗位培训、个人生涯培训、转岗培训、半脱产培训和出国考察学习。特色培训包括价值观培训、实践技能培训等。②建立立体的人才培训体系。包括各事业部门的培训、集团公司的培训、外部培训机构。③实施海豚式升迁。海豚下潜得越深则跳得越高。④烙印6S脚印。6S自检站上挂着“整理，整顿，清扫，清洁，安全，素养”的牌匾。

7. 护才

要让员工心里有企业，企业就必须时时惦记着员工，要让员工爱企业，企业首先要爱护员工。

8. 奖才

建立与员工绩效相挂钩的各种形式并存的工资制度；注重员工自我实现，提供给员工完成愿望的机会；鼓励员工充分参与活动和竞赛；其他奖励办法如以创造人的名字命名产品名字。

9. 养才

文化是企业管理的平台，更能决定人力资源管理的实现模式和方向。可以使管理从人的行为层次上升到人的观念层次。总之，海尔相信思路即出路，勇于创新，开拓进取。

第一节 人才的概念与内涵

一、人才概念的界定与延伸

（一）对人才的普遍理解及界定

对人才的定义与界定，国内外专家学者的解释各不相同。最早出现这一词汇，是在《诗经·小雅》中：“君子能长育人才”，到现在已有两千多年。中国人对人才的认识不断深化。《辞海》对“人才”一词的解释如下：一是指有才识学问的人，德才兼备的人；二是指人的品貌。人才在《现代汉语词典》中的解释为“德才兼备的人，有某种特长的人”，这是从语义学的角度给出的最简明的人才定义，其强调的是人才具有优于一般人的品德和才能。我们可以从以下角度理解人才的内涵：如有德国学者认为，人才是具有一定心理和

社会属性的个人总体；保加利亚学者则认为，人才是能够创造富有意义的、新的精神或物质价值，并受人的生理制约的，由一定的社会环境所形成的具有脑力和体力特点与道德品质的总和。

1985年的全国教育工作会议文件就曾明确指出人才的具体含义：我们所说的人才，不只是指高级专家，而且包括适应现代化建设需要的各个层次、各个方面的人才，其中需要量最大的是各行各业基层经营管理人员以及各种技术人员和技术工人。

人才是指有一定政治、技术和文化知识的劳动者，所以人才不仅有层次之分，而且还有“显人才”和“潜人才”之分；不但包括“科学家”这种高层次的杰出人才，而且还包括那些默默无闻、勤勤恳恳、兢兢业业在自己岗位上取得优异成绩的实干家。总之，凡是具有一技之长，并自觉对社会尽职尽责，对企业有一定的贡献，为人民服务，在自己本职岗位上做出成绩者都是人才。

教育学中，将经过学校教育，在德智体诸方面具备了一定素质，基本上可以适应某种工作的人叫作人才，实际指获得了中专、大专及大学以上学历的毕业生。人才预测学中，人才是指具有中专以上学历和技术员以上业务职称的人。

1986年6月，中国人才学专家王通讯在他的《宏观人才学》一书中做出的人才定义：“社会上一般将德才兼备的人或有一定专长学问的人叫作人才。”1991年4月，江苏省社会科学院朱钧侃在他的《最新人才学》一书中，也就人才定义问题，从人才教育部门、人才预测部门和人才研究部门的不同提法做了与王通讯相类似的概括。

从现在学术的角度来看什么是人才？现代人才学界对人才的定义已趋于一致：“所谓人才，是指在一定的社会条件下，能以其创造性劳动，对社会发展和人类进步做出较大贡献的人。简而言之，人才就是德才兼备的人。”才，专指人的才能、能力、本能，是人的一种综合素质。对人才定义的表述，应从三个方面考虑：一是人才定义的要素构成分析；二是人才定义的要素比重分析；三是人才定义的思想特色分析。据此，人才定义可以简要概括为“德才兼备，贡献较大”八个字。

（二）人才资源的特征

在现代管理学中，采用人才资源的概念对管理对象进行定义。