

人才管理

郑其绪 纪效田



石油大学出版社

人 才 管 理

郑其绪 纪效田

石油大学出版社



鲁新登字 10 号

人才管理

郑其绪 纪效田

*

石油大学出版社出版发行

(山东省东营市)

新华书店经销

石油大学印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 9 印张 226 千字

1993 年 9 月第 1 版 1993 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

ISBN 7-5636-0332-8/C₉₃·11

定价：6.50 元

前 言

人才管理问题是一个古老而又常新的问题。几千年来,人们一直在实践中探索它、完善它。然而,人才管理真正作为一门科学进行专门的研究,是从本世纪中叶开始的。随着社会的进步和科学的发展,人们综合了社会科学、自然科学以及某些边缘学科的成果,运用科学的思维方式及手段,进行了大量的社会实践和理论探讨。现在,人才管理的巨大价值正在广泛引起人们的重视。

当前各国之间进行的综合国力的竞争,实际上是科学技术和教育的竞争,而人才的竞争又是一切竞争的焦点与关键。一个国家强盛与否的标志,主要在于人才,在于人才的质量及人才的拥有量,在于人才管理的水平。

我国是一个人口大国,自然也应该是一个人才大国。据改革开放以来的有关统计数字表明,我国人才的绝对(拥有量)数是巨大的,而相对数却很低。因而,我国又是一个人才奇缺的国家。加上长期以来经验式的封闭的人才管理模式,管理水平不高,造成了一方面人才奇缺,一方面人才浪费的现象。人才的作用是弹性的,管理得好,则人才作用的发挥可以达到极限水平,乃至出现超常现象;管理失当,则人才浪费,人心不稳。于是许多国家付出极大的努力培养人才,不惜重金聘请人才。这无疑是对我国的严峻挑战。

我们的各级领导者同时又是人才管理者,面对改革的大潮,面对人才的竞争,面对人才的知识与能力日益高层次化,要想成为一名合格的人才管理者,必须不失时机地完成由经验型向科学型的转化,由手工式管理转向现代化管理,由静态管理转向动态管理,以及完成管理者自身观念的转化,这就要从学习科学的管理知识

做起。本书在总结、借鉴古今中外优秀的人才管理思想,并吸收我党几十年人才管理的成功经验的基础上,为各级各类人才管理者提供了现代人才管理的理论与方法,力求做到思想性、学术性、实践性的统一。

该书共分人才总论、人才发现、人才使用、人才评价、人才测评、人才管理、人才预测等七章内容,环环相扣,具有明显的因果关系;管理系统与方法上互相制约,互相补充,前后闭合;语言叙述上深入浅出,力求将内容表达得言简意明、通俗易懂。本书将国内外人才管理上一些最新成果融于其中,并将数理统计、模糊数学等有关自然科学的知识用于人才管理,期望给人才管理部门和人才管理者及人才管理爱好者以新的启示,更具时代性和科学性。

由于时间仓促,本书尚待进一步完善,诚恳地希望关心此书的同志提出宝贵意见。

作 者

1993年7月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 人才管理研究的对象	(1)
一、人才及人才管理的含义	(1)
二、人才管理研究的对象	(3)
三、人才管理的唯物主义理论	(4)
四、人才管理的相关学科	(7)
第二节 学习、研究人才管理科学的意义	(7)
一、人才的重要性	(7)
二、社会主义现代化要求人才管理科学化	(8)
三、人才管理在现代化社会中的地位和作用	(9)
第三节 人才管理的历史沿革	(11)
一、我国古代社会的人才管理思想	(11)
二、我国近代社会和现代社会的人才管理思想	(16)
三、国外人才管理思想、方法比较	(19)
四、人才管理的发展趋势	(22)
第二章 人才发现与人才识别	(24)
第一节 人才管理者的人才观	(24)
一、管理人才与人才管理	(25)
二、为国求才要充分认识到人才的价值	(25)
三、列宁对“罗兰夫人式”人才观的批判	(26)
四、克服“马太效应”的困扰	(27)
五、克服人才发现中的偏见	(29)
第二节 发现人才的方法及其应用	(31)
一、竞争考试法	(31)
二、招标竞争法	(31)

三、注重实绩考察法	(32)
四、荐举法	(32)
五、群众选举法	(33)
六、以贤举贤法	(34)
七、助理验证法	(34)
八、张榜招贤法	(35)
九、信息网络法	(35)
十、骏骨效应法	(36)
第三节 人才识别与伯乐功能制度化	(37)
一、人才识别的复杂性	(37)
二、人才识别的原则和方法	(38)
三、伯乐功能制度化	(44)
第三章 人才的选拔和使用	(47)
第一节 人才的选拔、使用与事业成败	(47)
一、以古为鉴,重视人才,合理使用人才	(48)
二、合理使用人才是事业成败的关键	(51)
三、人才分类	(51)
第二节 合理用人与人才凝聚	(55)
一、为职择人	(57)
二、任人唯贤	(57)
三、用人不疑	(58)
四、用当其长	(59)
五、用当其时	(61)
六、用当其愿与用当其位	(62)
七、敢于用人,须能容人	(63)
八、用人政策和用人制度的改革	(64)
第三节 人才培养和队伍建设	(65)
一、人才输入的重要性	(65)
二、人才培养的目的和要求	(66)
三、人才培养的途径	(67)

四、建立健全有中国特色的人才培养制度,搞好人才 队伍建设	(69)
第四章 人才评价	(71)
第一节 人才价值	(71)
一、价值原理与人才评价	(72)
二、人才价值特征	(73)
三、人才升值	(74)
第二节 人才评价的基本原理	(75)
一、个体差异原理	(76)
二、事物的可测性原理	(78)
三、测评一致的原理	(79)
第三节 人才评价的标准体系	(81)
一、我国历史上人才评价的标准	(82)
二、标准与标准体系	(83)
三、能力三态与人才评价的科学标准	(84)
四、对过去人才评价工作的继承与扬弃	(85)
第四节 人才评价中的模糊思维	(87)
一、二值逻辑对人们是非观念的影响	(87)
二、模糊思维的客观性和科学性	(89)
三、模糊思维在人才评价中的应用	(92)
第五章 人才测评	(96)
第一节 人才测评的历史与发展	(96)
一、我国历史上的人才测评思想与实践	(96)
二、国外人才测评现状	(98)
三、人才测评方法的多样性	(100)
第二节 测评要素的设计	(102)
一、要素设计	(102)
二、要素的综合与简化	(105)
第三节 测评标准及其编制	(109)
一、不同的测评标准及其编制	(110)

二、测评标准的编制原则和注意事项	(114)
第四节 测评的组织和实施	(117)
一、测评的程序	(117)
二、测评空间的选择	(120)
三、测评时间的选择	(121)
第五节 测评数据的处理	(123)
一、加权的类型及权值的确定	(123)
二、测评数据的处理	(126)
第六节 测评误差的调整	(134)
一、加权法	(134)
二、平衡系数调整法	(135)
三、理论指导法	(135)
第七节 测评结果的解释	(140)
一、测评结果的显示及解释工作的意义	(141)
二、测评数据的表格解释	(141)
三、测评结果的测面图解释	(144)
第八节 测评信度和效度的鉴定	(149)
一、信度的鉴定	(150)
二、效度的鉴定	(155)
第九节 影响测评结果的因素	(156)
一、客观因素	(156)
二、主观因素	(157)
第六章 人才管理	(160)
第一节 人才管理者面临的挑战	(160)
一、人才概念的内涵与外延	(161)
二、人才管理者的观念更新	(162)
三、人才管理者的知识更新	(165)
第二节 人性假设与人的个性差异	(167)
一、四种人性假设及由此产生的人才管理对策	(168)
二、人的个性	(172)

三、人的气质	(174)
第三节 现代人才管理的原则	(175)
一、人才管理的演变	(175)
二、人才管理的一般原则	(180)
第四节 人才的制度管理	(182)
一、人才制度管理的目的和原则	(182)
二、人才管理制度	(183)
三、人才立法	(189)
第五节 人才的目标管理	(190)
一、目标管理的激励作用	(191)
二、目标管理的实施过程	(192)
三、目标管理的两重性	(195)
第六节 人才的心理管理	(196)
一、人才的心理特征及其影响因素	(197)
二、尊重人,理解人	(201)
第七节 人才的行为管理	(205)
一、行为管理的概念及行为特征	(206)
二、影响行为的因素	(207)
三、行为管理的方式	(208)
第八节 人才的“形象管理”	(212)
一、“形象管理”的概念及意义	(212)
二、权力影响力和非权力影响力	(213)
三、非权力影响力的来源	(214)
第九节 人才的动态管理	(219)
一、人才流动的客观必然性	(219)
二、影响人才合理流动的因素	(223)
三、人才合理流动的原则	(224)
第十节 人才流动的控制	(226)
一、目前我国人才流动的现状 & 本质	(226)
二、人才流动的诱因	(228)

三、人才流动的控制	(233)
第七章 人才预测	(236)
第一节 人才预测的理论基础	(236)
一、人才预测的意义	(237)
二、人才预测的相关学科	(238)
三、人才预测的基本原理	(238)
第二节 人才预测的指标体系	(243)
一、人才预测指标体系的建立	(243)
二、人才预测指标体系的分类	(244)
三、人才预测指标体系举例	(248)
第三节 人才预测信息的采集、处理和分析	(249)
一、人才预测信息的采集	(249)
二、人才预测信息的处理	(251)
三、人才预测信息的分析	(253)
第四节 人才预测前的技术准备	(257)
一、相关分析	(257)
二、系统分析	(258)
三、敏感性分析	(258)
四、模糊聚类分析	(259)
第五节 人才预测的定性预测法	(264)
一、特尔菲(Delphi)法	(264)
二、工作研究法	(269)
三、专家会议法	(271)
第六节 人才预测的数学模型法	(271)

第一章 总 论

我国在人才思想和人才管理方面有着丰富的内容和实践经验,在现代化、社会化大生产的今天,将这些经验上升到科学是非常必要的。而人才管理工作能否作为一门科学来研究,不仅取决于人才管理工作本身是否包含着科学的成份和内容,还取决于它有没有特定的研究对象。本章主要阐述人才管理的研究对象,以及学习和研究人才管理这门科学的意义和方法。

第一节 人才管理研究的对象

人才管理是作为人才学的一个独立分支进行研究和探讨的。随着现代社会的发展,人才学研究的问题很多,出现了诸多分支:如青年成才学、科技人才学、军事人才学等等。人们已经开始对人才学进行广泛的研究。人才学的不同分支学科,都有着自己的特殊的研究对象。

一、人才及人才管理的含义

(一) 什么叫人才?

现在很多书和报刊杂志都用相当的篇幅写人才、宣传人才,很多人讲人才,很多单位要人才,很多人立志成才。什么叫人才呢?关于人才的含义,目前有四种提法:

一是指有才识有学问的人、德才兼备的人或有某种特长的人,即通常人们所说的“人才”。

二是指经过中等专业学校和各类大学的培养,在德、智、体诸

方面具备一定素质，毕业后能初步适应某种工作的人。即以学历为标志，实际上是教育学上讲的“人才”。

三是指有技术员以上职称的人。这是人才预测部门所讲的“人才”。

四是指具有良好的思想品德、有创造性劳动、为社会发展和人类进步做出了较大贡献的人。这是人才研究者关于人才的定义。

从人才管理的角度上讲，一般认为，第四种提法比较全面，它体现了人才的几个基本特征：

1. 创造性。创造性是人才最本质的特征，是划清人才与非人才的根本标准。创造是一种能力，是为了一定目标，重新加工、组合原有的经验、知识，提出前所未有的新设想的能力。任何创造都是以一定的经验、知识为基础，以加工、组合旧知识，提出新设想为重要条件，以建立新的概念、公式、定理，设计出新产品的结果为主要标志。创造突出一个“新”字，即前所未有的。

2. 社会性。人有两重性，一是自然属性，二是社会属性。人是社会关系的总和，人才是社会的人才，任何人才都离不开他所生活的特定环境，离不开具体的历史条件。一个人在某个社会、某个时期是人才，而在另一个社会，另一个时期就不一定是人才。如远古的钻木取火者，当时无疑是伟大的发明家，给人类带来了文明，做出了重大贡献。而今天再有钻木取火者，就不会被称为人才了。还有一种情况，某人在早期或某阶段有过伟大创造，是非凡的人才，而后来由于思想僵化，固步自封，江郎才尽，就不再是人才了。另外，有人在某个领域里是专家，在另一个领域里可能是外行，等等。

任何人才都是一定社会及特定历史条件下的人才，他们的创造性劳动对社会发展、人类进步起推动作用，这个作用只有通过社会才能实现，即人才的价值只有得到社会的承认才能实现。因此，决定人才成长的基础是社会的需要。

3. 实践性。实践性来自于社会性。有两方面的意思：第一，一切人才都是来自于社会实践并服务于社会实践；第二，人才贡献的大小只能由社会实践来检验。离开社会的人才是不存在的，这就是人才的实践性。

（二）人才管理的含义

什么是人才管理？马克思说过这样一段话：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。^① 这一论述阐明了管理活动的本质含义。其基本点包括：管理是社会劳动的共同需要，管理的主要任务是协调管理者和被管理者的活动，以发挥总体运动的一般职能；管理部门和管理工作者通过协调他人的有效活动来取得工作的成效，达到工作目标的实现。人才管理就是讲要尽量准确地识别、选拔人才，合理地使用人才，支持他们创造业绩，做到人尽其才，才尽其用，不使人才积压浪费。这是一项巨大的系统工程。总之，人才管理是智力资源的管理，是一门重要的科学。因此，人才管理不是简单的人事安排，而是必须适应经济和管理科学的发展，必须有利于充分调动人才的积极性和创造性，解放生产力，使其变成现实的生产力。

我国的人才管理是以马克思主义关于人才管理的理论为基本指导思想，为进行社会主义现代化建设，在党和政府的领导下进行的系统管理。

二、人才管理研究的对象

人才管理作为一门新兴科学，它有着自己特定的研究对象和

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

内容。正如毛泽东同志曾经指出的：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一领域的现象所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象”。^① 人才管理的研究对象和内容怎样呢？

第一，它要研究的对象是人才的发现、识别、选拔、使用、培养、考核、奖惩、管理、流动和预测等，还要研究管理者和被管理者之间的关系、人才和社会的关系、人才的成果和社会发展的关系等。

第二，人才管理所研究的内容又与其它对人的研究的学科有不同的分工，人才管理要研究的主要是对现实社会的人才进行科学管理的要求、任务、原则、手段及其一般规律。

三、人才管理的唯物主义理论

列宁说过：“马克思加深和发展了哲学唯物主义，使它成为完备的唯物主义哲学，把唯物主义对自然界的认识推广到对人类社会的认识”。^② 人才现象是一种社会现象，人才管理要对复杂的人才现象作出科学的解释，就要树立辩证唯物主义和历史唯物主义的人才管理的观点。

（一）实践造就人才

社会存在决定社会意识，实践出真知，这是哲学唯物主义的基本观点，无论是哪一层次的人才，总是在他所在的这个层次里属于智力较高、才华出众的人。特别是一些领袖、大师、巨匠们，其伟大往往给人一种深不可测、高不可比的神密之感，这种伟大是怎么造就的呢？古希腊的柏拉图说人们的智慧是自己的灵魂，是从“理念世界”中带来的。而有的人诞生之际把知识和智慧给忘了，所以就成了智力低下的愚人；有的人没有忘记就成了智者。他认为，人才

^① 《毛泽东选集》第1卷，第283页。

^② 《列宁全集》第19卷，第5页。

是上天构造的，是上帝的旨意。这显然是愚弄劳动人民的说教，是奴役人民的精神枷锁，是一种唯心主义的观点。

马克思主义诞生之后，这种唯心主义的欺人之谈就被揭穿了。马克思、恩格斯用历史唯物主义的观点解释了人类进化、发展、成长的过程。劳动创造人，实践长才干，任何人才的出现都是社会实践的产物。现实生活中，一个作家如不深入生活，不深入实践，就写不出好作品。大家知道“江郎才尽”的典故：南朝的江淹著名的《别赋》写的很有感染力：“春草碧色，春水绿波。送君南浦，伤如之何？”到后来，江淹“才思微退”再也写不出好文章，为什么呢？《南史·江淹传》说：“尝宿于冶亭，梦一丈夫自称郭璞，谓淹曰‘吾有笔在卿处多年，可以见还’，淹乃探怀中得五色笔以授之。尔后为诗，绝无美句，时人谓之才尽”。按照这种说法，江淹是少年英才，后来变庸才，是因为做了一个梦，被人从梦中夺走了五彩笔，这是迷信说法。实际上，江淹开始所以写出好文章，是因为早年江淹人生坎坷，对社会生活有较深的体验；后来做起大官，授封侯位（醴陵侯），安享富贵荣华，不能深入实践，不能深入民众，才落得个江郎才尽的结局。

实践出真知的例子很多，实践不但能使人深化对客观事物的认识，而且能够对主观认识起到补充、修正、检验的作用。

（二）人才与群众的关系

实践造就人才，人才来自群众，群众是社会实践的主体，人才与群众有着密不可分的联系。

第一，人才离不开历史上劳动人民创造的物质文化基础。一个人从来到世上，开始成长到成才的整个过程，无不是依托于前人留下来的物质财富和精神财富为基础，否则，任何人都难以成长为现代文明社会的一代人才。

第二，人才的创造也同样离不开同代的群众。任何人的生活、工作和创造都以其他人的存在、工作、创造为必要条件，共同结成一定的生产关系，“人的本质是社会关系的总和”，这是马克思人才

属性的基本观点。

第三，人才才能的发挥，需要通过群众。政治家如离开群众，离开拥护自己的群众就成了空头的政治家；军事家离开身后的士兵，就没法显示他的军事指挥才能；表演艺术家离开台下的观众，就失去了演出的意义。总之，人才就是以广大群众对他们创造性劳动的承认而存在的。

歌德说过这样的话：“事实上我们都是些集体性人物，不管我们愿把自己摆在什么地位，严格地说，可以看成自己所特有的东西是微乎其微的，就象我们自己是微乎其微的一样。我们全都要从前辈和同辈中学习一些东西。就连最大的天才，如果想单凭他所特有的内在自我去对付一切，他也决不会有有多大成就。可是有许多本来很高明的人都不懂这个道理，他们醉心于独创性这种空想，在昏暗中摸索，虚渡了半生光阴。我认识过一些艺术家，都自夸没有依靠什么名师，一切都要归功于自己的天才。这班人真蠢”。^①每一个立志成才者一定要明确这个观点，把依靠最广大的人民群众同整个事业的胜利联系在一起。

（三）人才与时代的关系

不同的时代，不同的国情，有不同的实践活动，势必造就不同的人才。中国历史上的先秦时期，春秋战国百家争鸣，出了大批人才；盛唐时期，经济繁荣，诗坛、政界一代名流；五四运动，社会转折关头，各路英才纷纷涌出；大革命时期，八年抗战，更是英雄辈出。“乱世出英雄”，不无道理。列宁早就说过“历史早以证明，伟大的斗争会造就伟大的人物，使过去不能发挥的天才发挥出来”。^②普列汉诺夫在他的《论个人在历史上的作用》的名著中说：“如果法国旧制度再延续七十五年之久，拿破仑也许终身也不过是著名的波拿

^① 《歌德谈话录》第 250 页。

^② 《列宁全集》第 29 卷，第 71 页。