



中央银行

人力资源开发与管理

PBC

主 编 张 静

副主编 马天禄 谢晓炳



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

中央银行

人力资源开发与管理

PBC

主 编 张 静

副主编 马天禄 谢晓炳

编 委 王道新 王战江 罗天香 程驰光

王邦武 金 洋 扈文捷 程 军



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中央银行人力资源开发与管理/张静主编;马天禄,谢晓炳副主编.
—武汉:武汉大学出版社,2008.12
ISBN 978-7-307-06632-8

I. 中… II. ①张… ②马… ③谢… III. ①中央银行—劳动力资源—资源开发 ②中央银行—劳动力资源—资源管理 IV. F830.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 164301 号

责任编辑:陈 红 责任校对:刘 欣 版式设计:马 佳

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)
(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720×1000 1/16 印张:36.75 字数:524 千字 插页:1

版次:2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-06632-8/F·1208 定价:42.00 元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

序

我们对于人力资源的理解正如市场经济发展的渐进过程那样，不是一蹴而就的。人力资源和人力资源开发与管理等一系列基于“以人为本”发展战略考虑的管理问题，被我国中央银行各级组织的领导者、管理者和研究者们关注还是近几年的事情。客观地说，目前我国中央银行对这一领域的系统研究尚处在起步阶段，研究专著乏善可陈。翻开这本书后，读者就会发现，本书的最大贡献在于其始终洋溢着一种前无古人的探索精神和铺垫价值，尽管我们不回避它的瑕疵和局限性。

改革开放 30 年以来，特别是我国加入世界贸易组织以来，各类资源的利用尤其是人力资源的有效利用正日益被我国各类企业和公共组织所接受。我们看到，随着国外人力资源开发与管理先进理念的不断植入，国内许多现代企业和公共组织不断对这些理念进行融合、改造、创新，并在努力践行之后从中获益，这必然给尚处于研究阶段的中国人民银行各级组织赋予重要的借鉴意义。在经济一体化和金融全球化的开放经济环境下，中国人民银行作为我国的中央银行，在国务院领导下，担负着“制定和执行货币政策、防范和化解金融风险，维护金融稳定”的职责，在身兼行政和业务双重属性的特殊背景下，如何把“以人为本”的开发和管理思想融入对外履行法定职能和对内组织管理的具体过程之中，如何把科学发展观、执政能力建设、组织文化等战略思维，通过开发和管理的主观努力变成“看得见”的组织效能，如何运用人力资源开发与管理理论成果、制度体系、先进工具和有效手段促进中国人民银行的改革和发展，都已成为具有划时代意义的战略问题。

当前，在党的“十七大”精神和国民经济和社会发展“十一

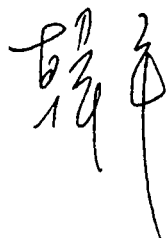
五”规划的总体框架指引下，人才兴国战略在党和国家战略布局中的地位不断提升，需要我们用更科学、更长远的眼光，“跳”出传统的人事管理框架，积极研究和探索运用人力资源开发与管理的新理念，紧紧围绕提升我国中央银行各级组织的科学履职效能这个中心，以更加开放的视野、创新的精神和渐进的策略，以科学发展观为指导，坚持以人为本，不断推进我国中央银行人事管理的理念创新、制度创新、机制创新和手段创新，努力构建和谐高效的人力资源开发与管理体系，为中央银行的事业发展提供有力的组织保障与人才支持。

我们看到，本书运用系统论的方法，站在全局的角度，全方位揭示了一个关键性的问题——我国中央银行各级组织如何实现从传统人事管理向人力资源开发与管理转变。这个转变过程不能仅依靠中央银行内部某一特定的职能部门，而应当靠组织的决策层、管理层和操作层共同推动。因此，它需要得到各级组织的领导者、管理者的高度重视，渗透到各级组织的每一个职能领域，得到每一位员工的身体力行。

本书的研究者来自中国人民银行武汉分行人事管理领域的领导层、管理层和执行层，他们对我国中央银行在中观、微观层面的人力资源及管理的历史形成因素和现状较为熟悉。近几年来，他们以高度的敏感性，借助推行“调研兴行”方略的平台，形成了若干个学术研究团队，对我国中央银行的组织管理机制、人力资源结构和开发管理的进程进行了比较系统的关注、思考和研究，形成了丰富的专题研究成果，本书就是这些研究成果的集中展示。他们以中央银行职能与人力资源的独特性为基点，运用现代人力资源开发与管理最新理论成果，力求较为系统地解析我国中央银行人力资源开发与管理领域各个组成环节的现状和发展脉络，这种超前的探索意识和严谨的学术态度是非常值得赞许的。我相信，这本凝聚了大量团队智慧的专著，一定能够给我国中央银行各级人事管理实践者乃至广大员工以思维的启发和工作上的助益。

最后，我也真诚地希望，本书的编纂者们能在今后的的人力资源开发与管理的实践中，不断积累和完善研究成果，秉承着去伪存

真、去粗取精、精益求精的科学态度将这项具有研究价值的工作持续地进行下去；真诚地期待有更多的实践者和专家学者来关注和研究中央银行人力资源开发与管理问题，为不断探索和优化适应时代发展要求的中央银行人事与人才建设机制奠定理论与思想基础。



2008年8月22日于北京

目 录

第一章 导论	1
第一节 本书的基础概念	1
第二节 本书的研究目的	18
第三节 本书的研究方法	21
第四节 本书的结构安排	24
第二章 人力资源开发与管理基础理论	28
第一节 人力资源开发与管理理论的发展与创新	28
第二节 人力资源开发与管理的基本原理	35
第三节 人力资源开发与管理模型综述	42
第四节 中央银行人力资源开发与管理的概述	49
第三章 中央银行人力资源的特性	60
第一节 中国人民银行的组织性质	60
第二节 中央银行人力资源的特征	62
第三节 中央银行人力资源开发与管理的的外部影响因素	66
第四节 中央银行人力资源开发与管理的内部催生因素	71
第五节 我国中央银行人力资源开发与管理面临的挑战	88
第四章 中央银行人力资源规划与环境	99
第一节 中央银行人力资源规划	99
第二节 中央银行人才成长规律	107
第三节 中央银行人才成长环境	132
第四节 五型行员建设	140

第五节 知识型员工建设·····	146
第五章 中央银行职位分类管理·····	157
第一节 职位分类管理概述·····	157
第二节 国内外职位分类制度的实践及启示·····	172
第三节 中国人民银行分支机构职位分类 整体框架构建·····	182
第六章 中央银行的员工管理·····	209
第一节 员工的获取·····	209
第二节 员工的配置·····	227
第三节 员工的流动·····	259
第七章 中央银行员工能力建设·····	273
第一节 人力资源能力建设概述·····	274
第二节 人力资源能力素质测评·····	282
第三节 中央银行员工能力建设现状分析·····	294
第四节 构建中央银行员工能力建设框架·····	302
第五节 中央银行员工职业生涯规划·····	316
第八章 中央银行人力资源培训开发·····	327
第一节 人力资源培训开发概述·····	328
第二节 人力资源培训开发的流程·····	341
第三节 中央银行人力资源培训开发体系·····	367
第四节 构建中央银行能力本位培训体系·····	379
第九章 中央银行人力资源绩效管理·····	397
第一节 绩效与绩效管理概述·····	397
第二节 绩效评估的程序与方法·····	405
第三节 我国中央银行员工的绩效考核·····	418

第十章 中央银行薪酬、福利与保险制度	437
第一节 薪酬概述	437
第二节 我国中央银行工资管理	447
第三节 我国中央银行的福利制度	460
第四节 我国中央银行的保险制度	467
 第十一章 中央银行人力资源激励管理	 480
第一节 人力资源激励管理	480
第二节 中央银行的激励模式及其组合运用	496
第三节 中央银行激励管理面临的形势和挑战	510
第四节 中央银行组织和个人之间的双赢激励	516
 第十二章 中央银行人力资源开发与管理的生态环境	 526
第一节 科学发展观对中国人民银行人力资源开发 与管理的指导	526
第二节 人本理念在中央银行人力资源开发与 管理中的运用	533
第三节 组织文化在人力资源开发与管理中的作用	539
第四节 中央银行学习型组织创建理论	552
 参考文献	 572
 后 记	 576

第一章 导 论

【本章导言】

人类发展的历史证明，一个国家社会经济的发展、国力的增强，固然与自然资源、国家财力、历史遗产、地理位置等密切相关，但起决定作用的仍然是人力资源。本书作为我国中央银行人力资源研究成果，兼顾了理论研究和实证分析之间的辩证关系，具有探索性的意义。在导论部分，我们首先将全书所依据的基础概念进行了介绍，同时就我国中央银行人力资源与其他主体人力资源的共性和区别进行了对比分析；其次，阐述了本书的研究目的和研究方法，便于读者把握和理解我们在从事这项研究工作时所持的工作态度；最后，将全书的结构进行了提纲挈领式的介绍，旨在让读者知晓全书的研究脉络和视角，形成一个概括性的认识。需要说明的是，本书在写作中将我国中央银行具体标明为“中国人民银行”或简称为“人民银行”或“央行”。

第一节 本书的基础概念

一、人力资源的含义

根据人力资源理论，“人力”是指人的劳动能力，包括体力、智力、知识、技能四个部分。经济学家把为创造物质财富而投入生产活动的一切要素通称为资源。资源是指“资财的来源”，包括自然资源、资本资源、人力资源、信息资源等，每个类别的资源中又分若干的资源分支。“人力资源”概念最早由彼得·德鲁克在其1954年出版的《管理实践》一书中提出。他认为“与其他所有的

资源相比而言，唯一的区别就是它的核心是人，具有其他资源所没有的协调能力、融合能力、判断能力和想象能力”。自德鲁克引入“人力资源”的概念至今，学术界对于“人力资源”所下的定义因角度和范围不同而有所不同。有人认为，人力资源是现有生产过程中投入的劳动力的总量，即现有组织内的劳动力人口的存量；而有的人则认为，人力资源是指在一定区域范围内，所有具有劳动能力的人口的总和，它既包括现有在生产过程中投入的劳动力人口，也包括即将进入生产过程的潜在的劳动力人口和暂时失去工作职位但仍有劳动能力的失业或待业人口等。前一种认识注重的是组织现实的人力资源队伍的构成状况，而后一种认识则从更广泛的意义上使用“人力资源”的范畴，可以涉及一个区域乃至一个国家范围内的所有劳动力人口。

目前，人们通常是从广义角度理解人力资源的内涵，以关注各种不同存在形式的人力资源的发展状态。因此，一般意义上的人力资源的含义是，在一定范围内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动力人口的总和。它可以分为现实的人力资源 and 潜在的人力资源两部分。现实的人力资源指一个国家或一个地区在一定时期内拥有的实际从事社会经济活动的全部人口，包括正在从事劳动和投入经济运行的人口以及由于非个人原因暂时未能从事劳动的人口，他们有时被称做“劳动力资源”。潜在的人力资源是指处于储备状态，正在培养成长，逐步具备劳动能力或虽具有劳动能力，但由于各种原因不能或不愿从事社会劳动的，在一定条件下可以动员转化并投入社会经济活动的人口总和。

为了更好地分析人力资源的含义，我们把与人力资源紧密相关的几个概念放在一起进行比较和分析，见图 1-1。人口资源是指一个国家或地区的人口总体的数量表现。它是人力、劳动力、人才资源的基础；人力资源是在一定范围内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动力人口的总和。它强调人具有劳动能力，即使是潜在的，包括未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人；劳动力资源是指一个国家或地区具有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内实际从事劳动的人口总和；人才资源是指一个国家或地区具

有较强管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。它强调人的质量方面，表面一个国家和地区所拥有的人才质量和民族素质。人口资源和劳动力资源突出了人的数量和劳动者的数量，人才资源侧重于人的质量，而人力资源是人口数量和质量统一，是潜在的和外在的人力的统一。如果开发得当、利用得法、管理得力，人力资源将为经济发展和社会进步作出巨大贡献。

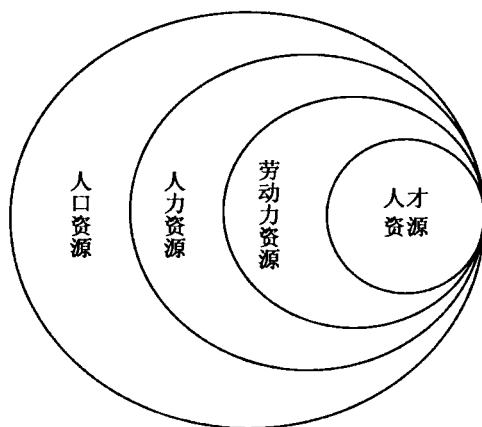


图 1-1 人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者的关系

二、人力资源的构成要素

一个国家或地区人力资源构成的要素主要有两个：第一个是人力资源的数量，这是标志人力资源总量的基础性指标，是人力资源量的特征。一国的人口数量、特征与广义的人力资源数量呈明显的正相关性，反映了国家人力资源绝对量的水平。而人力资源的相对量是现实的人力资源数量在国家总人口中所占的比重。第二个是人力资源的质量，这是国家或地区人力资源总体素质的指标，是反映人力资源质的因素。人力资源的质量因素对于国家和社会发展的作用比人力资源的数量因素更为重要。人力资源的质量综合体现在劳动者个体和人力资源整体的健康状况、知识水平、技能水平、价值

观和劳动态度等五个方面。

三、人力资源的基本特征

①自然性。人力资源是以人身为载体，存在于人体之中，是一种“活”的资源，人力资源与人的自然生理特征相联系，这就是人力资源的自然属性。自然性是人力资源最基本的属性，具有天然生理构成方面以及出生、成长、发展、衰退、死亡的自然生理发展过程。这就决定了人力资源内部之间的状态不是固化和机械的，它处于一种变动状态，并与人的体质、智力、性格、思想、情绪和精神等生命因素密不可分。如果不尊重人的这些生命规律，而对人力资源的开发不到位或过度开发，都将无法实现人力资源的可持续利用和发展。

②社会性。人总是和一定的社会环境相联系，社会政治经济、意识形态、文化传统与人的成长发展密切相关，对的人生观、价值观、世界观产生深刻影响，其影响的深度和广度，因人所处的时代背景、社会阶层、生活经历等因素不同而不同。人力资源的社会性要求人力资源开发和管理过程中应注意社会政治制度、国家政策、法律法规以及文化环境的影响，提示组织通过尊重和利用人力资源的社会价值获得自身所需要的价值。

③时代性。任何人力资源的成长与成熟，都是在一个特定的时代背景和历史条件下进行和完成的。一个时代的社会状况，包括经济的、教育的、文化的因素，都会影响和制约在这个时代中发展起来的人力资源；培养出一代或几代人力资源特定的价值观念、道德观和认知方式等，并体现在他们的工作行为和劳动态度上。人力资源生成的时代特征，意味着人力资源管理不能脱离其管理对象的时代性，必须明确时代留给他们的长处和不足，这样才能在人力资源不断开发的过程中确立目标和方向。

④能动性。能动性是人力资源的一个根本的性质，体现了人力资源与其他一切资源的本质区别。所谓人力资源的能动性，是指当人力资源作为生产要素的一部分进入生产过程后，他们就在一切生产经营和管理活动中居于中心位置，起着主导的作用。人力资源具

有发挥引导、操纵、控制其他资源的功能。能动性特性隐含着这样的思想：在各项人类社会活动中，人力资源是唯一具有创造性的因素，这一因素能够顺应一定的社会历史条件，同时也能够创新和发展社会，改变不合时宜的陈规陋习。正是人力资源特有的能动性，使人类社会不断地前进。人力资源管理的目的在于运用有效的激励和开发机制，拓展人力资源的创新能力，以增加社会的财富。

⑤时效性。每个人的一生都要经历一些特定的生理和心理发展阶段，每个发展阶段都有成长的特性。而其中有一段时期，是人的生理与心理都比较成熟的阶段，不仅年龄适当，体力充沛，同时随着工作经验的积累和素质的培养，各方面的工作能力也渐入佳境。在这个时期，人力资源的能力处于曲线的顶峰，要求被组织及时地开发和使用，即组织应对这一时期的人力资源委以重任。如果组织储之不用，或没有充分地开发使用，按照素质衰退理论，一方面，可能导致人力资源的才能逐渐退化，甚至消失；另一方面，过了最佳的生理、心理时期，人力资源的综合素质能力就开始从顶峰下降，这就是人力资源使用的时效性。因此，如果组织不注意这一点的话，不仅会导致人力资源的浪费，而且会影响到组织工作的绩效以及发展的目标。

⑥持续性。与物质资源的一次性开发不同，在人力资源成长和使用的过程中可以对其不断地进行开发。人力资源开发的持续性表明了这样一个基本的假设：人力资源身上具有多种潜在的素质，他们在工作中表现出来的往往只是“冰山的一角”，更多的能力由于缺乏适当的使用环境而被压抑。因此，组织可以通过各种渠道和方式，促使人力资源的素质能力能在使用中被不断地开发出来。而且人力资源经过每一次新的开发后，其素质能够不断积蓄起来，以往开发出来的素质会在新的开发中附加地发挥作用。这又被称为人力资源的蓄电池理论。

⑦消耗性。人力资源在其闲置的过程中，仍需要不断地耗费其他各种物质资源才能维持生存，这种消耗性意味着，即使一部分人力资源处于闲置状态，如未得到使用或暂时失业，其组织或社会也必须为之付出必要的经济性补偿和物质保障。这一方面说明人力资

源闲置、浪费会给组织带来更多的损失，另一方面也意味着组织为了避免人力资源的长期闲置，进行人力资源管理、采取培训转岗和再就业强化措施的必要性和重要性。

⑧资本性。人力资源作为一种经济性的资源，既具有资本的属性，又与一般形态的资本存在着重要的区别。资本的三个最突出特点，人力资源同样具备，这就是：第一，它是投资的结果和产物。人力资源质量的高低，完全取决于投资的程度，这是由人的能力获得的后天性决定的。第二，在一定时期内，它能够不断地给投资者带来收益。这种收益既可以直接地表现为货币形态，也可能以非货币的形式出现。第三，在其使用中会出现有形磨损和无形磨损。在人力资源的使用过程中，劳动者自身的衰老就是有形磨损，而知识和技能的老化就是无形磨损。同时，人力资源又不同于一般的资本。一般的实物资本普遍存在的收益递减的规律，就不适用于人力资源。在现代社会经济发展中，实践印证的结果是，人力资本体现了收益递增的规律，它的收益份额大大超过了同期自然资源和资本资源产生的收益，而这是由人力资源的高增值性特征所决定的。

⑨稀缺性。稀缺性意味着人力资源不能任意获得。一方面组织所需的人力资源特别是人才资源市场供给有限，造成人力资源的显性稀缺；另一方面不同组织对人力资源的开发使用存在差异，导致在选择和配置人力资源方面存在相对差异，形成隐性稀缺。在组织中，显性稀缺的人力资源可以通过提高组织竞争力或社会形象，增强职位吸引力来获得，而隐性稀缺的人力资源则要靠对人才的开发来获取。

四、人力资源开发与管理内涵

人力资源的开发与管理是两个并列的活动，两者内涵有异，功能不同，不能混淆，也不能互相取代。

（一）人力资源开发

“开发”一词，最早用于人类指向自然界的活动，如煤矿开发、森林开发、石油开发；随后又转而指向技术，如新技术开发、

新工艺开发；现在又指向了人类自身，如智力开发、人才开发，它是人力资本的投入过程。广义上的人力资源开发包括人力数量和质量的开发。

1. 数量的开发可从宏观与微观两个层次分析

宏观层次的主要内容有：人口政策及其调整，人力布局及配置等，主要由政府完成。微观层次则是对某一具体组织而言，主要包括招聘、保持（数量控制）等。数量的开发与人员总量及其工作投入情况、年龄结构变化和人员流动情况相关，由于数量的开发具有直接性、可见性，因此将其放在人力资源开发的源头位置能够起到事半功倍的效果。

2. 质量的开发可从挖潜和使用两个层次分析

它是指对人力资源中人的素质和能力的培养和提高，使其潜能得以充分发挥，最大地实现其价值。内容包括：组织与个人开发计划的制订，组织与个人对教育、培训和继续教育的投入，教育、培训及继续教育的实施，个人职业生涯开发及人才的有效使用等。以往我们在探讨人力资源开发时往往忽略了人力的有效使用，造成人力资源的浪费。事实上，有效使用是一种投资最少、见效最快的方法。质量开发包括三个层次，即建立在“自我开发”基础上的“培养性开发”、“使用性开发”和“政策性开发”，这三个层次体现了连续开发、深层开发、才能增值的崭新开发观。人力开发的三个层次相互联系，形成了人力开发的系统工程。

（二）人力资源管理

所谓人力资源管理，是指对与一定物力相结合的人力进行组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对其情绪、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人力的主观能动性，使人尽其才、事得其人，人事相宜，以实现组织目标。人力资源管理在内容上可以从以下两个方面理解。

1. 对人力资源外在要素——量的管理

即按要求对人和物按比例合理配置，使其发挥最佳效应。就人力资源的本质来看，量的管理只是一个总体的、统一的宏观管理，

虽然它的操作性可能比较强，但它无法区分个体之间的差别，因此，量的管理只可能粗线条的，刚性的，一般用在人力资源总体的调配和控制过程中。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

指对人的心理和行为的管理。就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的心理和行为正是人的主观能动性的表现。就人的群体而言，所有个体主观能动性的相加并不一定能形成群体的最佳效应，这里有一个内耗的问题。众所周知，管理学有一个通俗的道理：一加一可能小于一甚至等于零。所以，所谓的内在要素的管理就是通过有效的管理手段，充分发挥人的主观能动性，使一加一大于二。

（三）人力资源开发与管理

人力资源开发与管理在其职能上包括五个方面：人力资源规划、人力资源获取、人力资源整合、人力资源激励、人力资源调控。这五个职能前后相继，相互关联，形成了一个完整的管理系统。关于人力资源开发与管理的内涵，学术界尚存在不同的认识，其含义的理解主要有以下几种：

第一，认为人力资源开发与管理是对“人”这一特殊资源进行有效开发、合理利用和科学管理的一系列活动。从开发的角度看，它既包括人力资源的智力开发，又包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高；既包括人的现有能力的充分发挥，又包括人的潜力的有效挖掘。从管理角度看，它既包括对人力资源的预测与规划，又包括人力资源的发现、鉴别、选择、分配、使用和培训。

第二，认为人力资源开发与管理应从两个方面去理解：一是对人力资源“量”的管理，根据人力和物力及其变化，对人力进行适当的培训、组织和协调，使两者经常保持最佳比例和有机结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。二是对人力资源“质”的管理，指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理，充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

第三，认为人力资源开发与管理是涉及正确处理组织中的