

现代 人才规划技术

赵永乐 编

RENCAI
GUIHUA JISHU

上海交通大学出版社

现代人才规划技术

赵永乐 编

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代人才规划技术 / 赵永乐编. — 上海: 上海交通大学出版社, 1999

ISBN 7-313-02251-4/C · 046

I. 现… II. 赵… III. 人才-规划 IV. C960

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 27777 号

现代人才规划技术

赵永乐 编

上海交通大学出版社出版发行

上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030

电话 64281208 传真 64683798

全国新华书店经销

常熟市文化印刷厂·印刷

开本: 850×1168(mm) 1/32 印张: 9.25 字数: 240 千字

版次: 1999 年 8 月 第 1 版

印次: 1999 年 8 月 第 1 次

ISBN 7-313-02251-4/C · 046

定价: 13.50 元

本书任何部分文字及图片,如未获得本社书面同意,
不得用任何方式抄袭、节录或翻印。

(本书如有缺页、破损或装订错误,请寄回本社更换。)

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 研究人才规划技术的意义.....	(2)
第二节 人才规划概述.....	(6)
第三节 现代人才规划技术	(14)
第二章 人才信息的收集和处理	(22)
第一节 人才信息	(22)
第二节 人才信息收集方案	(26)
第三节 人才调查的基本方法	(31)
第四节 人才信息的处理	(39)
第三章 人才队伍指标体系	(48)
第一节 人才队伍指标体系的概念与框架	(48)
第二节 人才发展指标系统	(54)
第三节 人才工作与生活指标系统	(63)
第四节 人才环境指标系统	(73)
第四章 人才现状分析	(82)
第一节 人才现状分析内容及方法	(82)
第二节 人才环境分析	(91)
第三节 人才队伍分析.....	(100)
第四节 人才现状综合分析.....	(108)
第五章 人才发展预测	(118)
第一节 人才预测的内涵、分类和步骤	(118)
第二节 人才预测方法的选择.....	(123)
第三节 几种简单的人才预测方法.....	(128)
第四节 特尔斐预测方法.....	(138)

第六章 人才发展预测模型技术	(148)
第一节 人才预测模型的建立.....	(148)
第二节 线性回归预测模型.....	(158)
第三节 非线性回归预测模型.....	(163)
第四节 计量经济学预测模型.....	(170)
第七章 人才发展战略的选择与制定	(180)
第一节 人才发展战略.....	(180)
第二节 人才发展战略模式和类型.....	(186)
第三节 人才发展战略的目标.....	(193)
第四节 人才发展战略的选择.....	(200)
第八章 人才发展对策的组合	(212)
第一节 人才发展对策.....	(212)
第二节 观念、组织和文化建设对策	(218)
第三节 改革与发展对策.....	(223)
第四节 重点工程、资金投入和条件待遇对策	(229)
第九章 人才规划的实施和控制	(237)
第一节 人才规划的实践.....	(237)
第二节 人才规划的实施.....	(245)
第三节 人才规划的控制.....	(253)
第四节 人才规划的修订.....	(260)
第十章 人才规划的组织与管理	(271)
第一节 人才规划的组织.....	(271)
第二节 人才规划的管理.....	(277)
第三节 人才规划的管理者.....	(283)
主要参考文献	(291)

第一章 导 论

十年前,笔者曾与夏安邦、徐纪敏两位教授合作出版过一本理论专著《人才规划学》。书上有这样一段话:

“历史上曾经出现过马克思、爱因斯坦这样无与伦比的伟大人物,推动了社会 and 科学技术的发展,人们也盼望着能有更多的类似马克思、爱因斯坦的人物诞生于世,以推动社会的前进。但是,无论什么人,都无法预言像马克思、爱因斯坦这样的伟大人物何时出现,出现多少,更不可能规划在多长的时间内培养出几个类似马克思和爱因斯坦的人物,这是很遗憾的事情。然而随着科学技术的发展和大工业组织的完善,人们却完全可以预料到若干年后,需要使用多少人才,能够培养多少人才,应该采用何种措施造就人才,并完全能够控制人才发展的规模、速度、结构和效益。这就是人才规划学的作用。”^① 十多年来,人才规划学理论在我国得到了很大的发展,但人们总是感到缺少什么。缺少什么呢?就是缺少人才规划技术的支撑。

人才规划学理论告诉我们,人才规划是什么以及人才规划为什么是这样的,但是却很少告诉我们人才规划应该做什么以及应该怎么做。在人才规划工作被空前重视的今天,广大的人才规划工作者不仅仅需要有人才规划学理论的指导,更需要有现代人才规划技术的武装,即不仅要解决“是什么”和“为什么”的问题,而且更为重要的是要解决“做什么”和“怎么做”的问题。本书总结了80年代和90年代人才规划的实践(主要是我国的人才规划实

^① 望山(赵永乐)、夏安邦、徐纪敏:《人才规划学》,湖南人民出版社1989年版,第14页。

践),提出了现代人才规划技术的基本框架和技术体系。本书的问世,其目的并不是为了在人才规划学理论上进一步升华,而只是想解决人才规划应该做什么和应该怎么做的问题。

本章导论主要介绍研究人才规划技术的意义、人才规划的基本内容、现代人才规划技术体系和现代人才规划技术的理论框架。

第一节 研究人才规划技术的意义

一、为什么要进行人才规划

所谓规划,就是从战略的高度上对未来时期事物发展的总体构想和规定,包括事物的宗旨、发展目标、发展战略、发展对策等。从这一点上,规划和战略是一致的。

20 世纪后半叶,战略成为风靡全球的时尚品。美国于 70 年代率先进入所谓“战略管理时代”,日本也宣称于 80 年代初进入“战略经营时代”。各种战略规划如同浪潮一般,铺天盖地而来。在这个浪潮之中,有关于社会的规划、经济的规划、科技的规划、文化的规划,还有关于企业的发展规划、经营规划,还有关于人力资源的开发规划、人才的发展规划。

当然,不可否认,20 世纪前半叶也有规划,但这个规划与 20 世纪后半叶的规划毕竟不可同日而语。20 世纪后半叶的规划在战略管理热潮的影响下,具有三个明显的特点:一是注重环境、组织和资源的分析和研究,二是注重系统未来的产出效益,三是注重规划的实施和控制。

我国的人才规划热,预温于 80 年代初,成气候于 90 年代中期,至今方兴未艾。1982 年,国家计委关于制订长远规划的工作安排中专列了制订全国专门人才规划的任务。1983 年 7 月,全国专门人才规划工作会议在北京召开,当时的国务院副总理万里到会讲了话。紧接着,人才现状调查和需求预测工作在全国铺开,取得了很大成

绩。很可惜,当年我国历史上特大规模的人才现状调查和需求预测,最后没有形成国家、各省和各系统的人才发展规划。

1995年,党的十四届五中全会确定了我国国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标,并指出,实现奋斗目标的关键,是实行两个具有全局意义的根本性转变,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。同年底,国家人事部根据两个根本性转变提出人事工作的两个调整:一是把适应计划经济的人事管理体制调整到与社会主义市场经济相配套的人事管理体制上来;二是把传统人事管理调整到整体性的人才资源开发上来。关于整体性的人才资源开发,人事部提出应包括人才的预测与规划、培养与使用、配置与管理三个环节。也就是说,人才的预测与规划是整体性人才资源开发的第一环节。

90年代中期,正是全国各省、各系统制订“九五”计划和2010年远景目标的高潮,人才规划工作也掀起了一个热潮。不可否认,人才规划热潮的兴起与人事部的大力推动有关,但也必须看到,它与经济和社会发展的需求更为有关。从全局的观点来看,人才规划不可能是一个纯粹独立的规划系统,它一方面受经济和社会发展规划的制约,另一方面也是经济和社会发展规划的支撑。宏观地说,人才规划就是经济和社会发展规划的组成部分。也就是说,经济和社会发展规划是总规划,是一级规划,人才规划是子规划,是二级规划。人才规划永远是为经济和社会发展的规划服务的。

在现代社会,没有人才规划的经济和社会发展规划是不全面的,至少是有缺欠的。而脱离了经济和社会发展规划的人才规划也是不切实际的,最后注定要成为人们所讥笑的“鬼话”。

对于一个使用人才的企事业单位来讲,同样,企事业单位发展规划是总规划,人才规划是子规划。人才规划是企事业单位发展规划的组成部分,是为企事业单位发展规划服务的。企事业单位发展规划离不开人才规划的支撑,人才规划也不能脱离企事业单位发展规划而独立存在。

社会要发展,企事业单位要发展,人才也要发展。当今世界,在经济发展全球化、资本流动一体化、人才资源稀缺化的大背景下,人才成为各种竞争的战略焦点。要想得到持续发展,就必须站在战略的高度上,对社会、对企事业单位进行规划,尤其要对人才发展进行规划。由此可见,人才规划具有特殊的重要意义。

二、为什么要研究人才规划技术

提起技术,人们总要和科学联系在一起,认为科学技术是一个辩证统一的整体。科学中有技术,如物理学有实验技术;技术中也有科学,如杠杆、滑车等也有力学。技术产生科学,如射电望远镜的发明和使用,产生了射电天文学;科学也产生技术,如发现电机原理,生产出发电机。^①

但是很明显,这里所讲的技术是自然科学的技术。那么,作为社会科学的人才规划,也有技术吗?早在 200 多年前,狄德罗主编的《百科全书》给技术下的定义是:“技术是为某一目的的共同协作组成的各种工具和规则体系。”人们普遍认为,这一定义至今仍有指导意义。据此出发,人才规划的技术和自然科学的技术一样,也是技术。

首先,人才规划技术有着它特有的目的,那就是为着实现人才规划任务。其次,人才规划技术的实现,必须通过广泛的共同协作才能完成。再次,人才规划技术虽然不像自然科学技术那样,从硬件上普遍表现为生产工具,但毕竟也离不开工具,比如计算机系统和其他办公设备等。第四,人才规划技术突出地表现在它的软件形式上,即方法、程序、运作规则和制度。第五,人才规划技术不仅符合以上特点,而且从知识的角度看,还是一个成套的体系。因此,我们可以确信无疑,人才规划也是一门技术。

^① 宋健主编:《现代科学技术基础知识(干部选读)》科学出版社、中共中央党校出版社 1994 年版,第 5 页。

人才规划既然也有技术,那么人才规划技术就应该具有不可替代的现实地位和作用。对于人才规划学理论来说,人才规划技术是它的延伸,也是它的支撑。对于人才规划工作来说,人才规划技术是它的指导,也是它的工具。一句话,人才规划技术是人才规划学和人才规划工作的中介和纽带。

人们在人才规划的实际工作当中,常常会碰到这样的一些问题:人才规划是一项什么样的工作?应该包括哪些程序?包括哪些内容?人才规划如何制定?人才规划如何实施?人才规划如何控制?人才信息如何收集?如何处理?人才现状怎样分析?人才预测怎样进行?怎样选择人才系统的发展目标和发展战略?……尤其是一些具体的方法和程序,人们更是希望能详细了解。以上的这些问题,对于人才规划学的基础理论来讲,有些能够回答,有些不能回答;有些能回答得比较全面,但却只能是抽象原则地回答。人们隐隐约约地感觉到,人才规划的理论和实践,好像缺点什么?缺什么,缺的就是人才规划技术。

据专家们分析,近年来呈现在人们面前的人才规划,固然不乏上乘之作,但也有不少是平平之作。第一个特点是雷同,分析雷同,战略雷同,对策也雷同,缺少特性。第二个特点是缺乏深度,要么是空话、大话,要么是废话,平淡无力。第三个特点是不具可行性,有的规划脱离了经济、社会发展规划,有的规划定的目标未经科学预测,还有的规划缺少对外部环境和内部条件的分析,选择的战略和对策严重脱离实际。为什么会产生这种现象?最主要的根本原因就是人才规划管理者不懂得人才规划技术,或是缺少人才规划技术。

自本世纪60年代以来,人力资源管理在世界上风行一时,至今势头不减。很多企业摘下了人事部门的牌子,挂上了“人力资源部”的新招牌。美国管理大师彼得·杜拉克还发表了题为《传统的人事部门,再见!》的文章。当今企业的人力资源管理与传统的人事管理有什么不同呢?仁者见仁,智者见智,各有所叙。但不管是

仁者,还是智者,都认识到这样三个根本性的差别:即传统的人事部门将企业的人员看作是成本,而现代的人力资源部门将企业的人员看作是资源;传统的人事部门的工作中心是人的管理,而现代的人力资源部门的工作中心是人的开发;传统的人事部门在企业里是非生产性质的行政部门,而现代的人力资源部门在企业里是能够进行成本核算的生产经营部门。这三个方面的差别,决定了现代人力资源部门非要重视并熟练掌握人力资源管理与开发的技术(而不是科学理论)不可。

人力资源管理与开发技术,不是一项技术两项技术,而是一个技术体系。在这个技术体系里,起码要包括规划技术、招聘面试技术、人员素质测评技术、职业生涯设计技术、人员绩效评估技术、薪资设计技术、培训技术、激励技术、组织变革技术、战略性人力资源管理技术、人力资源成本核算技术、人力资源信息管理技术、人事诊断技术和人员遣散技术等。其中,规划技术是第一项技术。但是,现今我国企业中擅长制定人才(人力)资源规划的人真是不多。为什么会出现这种情况呢?究其原因还是企业中的不少组织、人事、人力资源管理工作没有掌握人才规划技术,或者说根本不懂得人才规划技术。

实际工作中迫切需要人才规划技术,而我国有关人才规划的技术却正在发展之中,根本不能满足人才规划工作的要求。这就是我们加快研究人才规划技术,不断使其系统化和完善的原因和动力所在。

第二节 人才规划概述

一、人才规划的概念和过程

人才规划是一种活动,它从宏观战略的角度出发去探索 and 掌握人才系统的发展运动规律,并运用这些规律去规定和控制未来

时期人才系统的运动状态。

图 1-1 是人才规划在人才系统中的地位图。从图中可以看出,人才规划与七个方面的因素有关,其中三个方面的因素制约着人才规划,四个方面的因素由人才规划规定和控制着。这七个方面的因素是人才培养能力、人才需求、人才外部环境、人才培养、人才流通、人才使用和人才宏观调控,其中人才培养能力、人才需求和人才外部环境三因素对人才规划起着制约作用,而人才规划又对人才培养、人才流通、人才使用和人才宏观调控起着规定和控制作用。

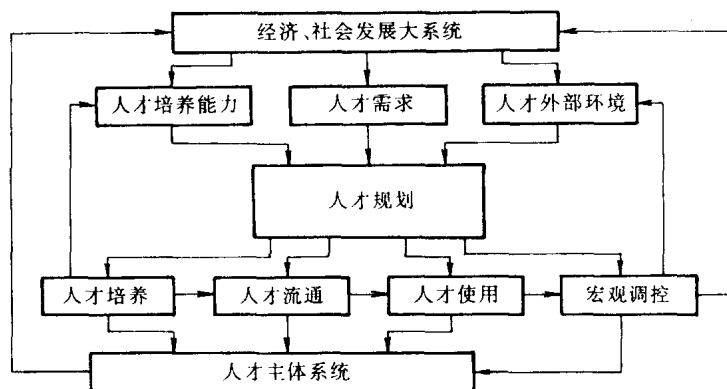


图 1-1 人才规划在人才系统中的地位图

人才规划可以从多角度进行分类。比如从宏微观的角度上可以分为宏观人才发展规划和微观企事业单位人才规划;从人才再生产的角度上可以分为人才培养规划、人才流通规划和人才使用规划;从条块的角度上可以分为区域性人才规划(如省级人才规划、市级人才规划、县级人才规划或自然、经济区域人才规划等)、行业人才规划、系统人才规划和部门人才规划;从功能上可以分为人才发展规划、人才管理规划、人才开发规划和人才立法规划等;从市场经济体制基本框架的角度上可以分为人才宏观调控体系规划、人才市场体系规划、人才社会保障体系规划、人才收入分配体

系规划和现代企业用人体系规划等;从人才队伍分类的角度上可以分为专业技术人员队伍发展规划、经理人员队伍发展规划、公务员队伍发展规划、学术和技术带头人队伍发展规划、高级人才队伍发展规划以及其他各种人才队伍发展规划(如研究与开发(R&D)人员队伍发展规划、法官队伍发展规划、医务人员队伍发展规划、博导队伍发展规划等);从产业结构的角度上可以分为一产人才发展规划、二产人才发展规划、三产人才发展规划;从年龄层次角度上可以分为青年人才发展规划、中老年人才发展规划、银发人才发展规划;从所有制形式角度上可以分为国有经济人才规划、非国有经济人才规划和混合经济人才规划。此外,还可以从其他一些角度上进行分类。

不论是什么样的人才规划,在过程上都可以分为若干个环节。这些环节从宏观上包括人才规划制定和人才规划实践两个大环节,从中观上包括人才态势分析、人才发展预测、人才规划编制、人才规划实施、人才规划控制和人才规划修订六个环节。人才规划制定包括人才态势分析、人才发展预测和人才规划编制三个环节,若再进一步细分,还包括外部环境分析、内部条件分析、信息收集、现状分析、发展预测、宗旨阐明、目标确认、战略选择和对策组合等具体内容。人才规划实践包括人才规划实施、人才规划控制和人才规划修订三个环节,若再进一步细分,还包括对策分解、建立实施体系、制定实施措施、确定评价标准、评价实施效果等具体内容,如果评价结果有偏差,还要修订人才规划,如果无偏差,人才规划过程结束。人才规划过程如图 1-2 所示。

二、人才规划的设计

所谓人才规划的设计是指自人才规划任务下达到图 1-2 所示的人才规划工作正式开始前对人才规划工作和任务进行设计的整个过程,所以人才规划设计又被人称为人才规划前期准备工作。人才规划设计的结果往往是形成一套人才规划任务设计书或任务

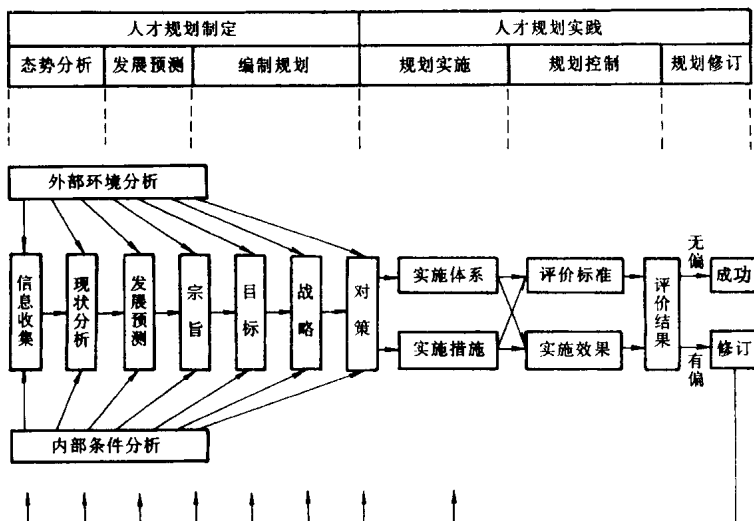


图 1-2 人才规划过程图

计划书。人才规划设计过程包括若干的环节和内容,这个过程可用图 1-3 来表示。

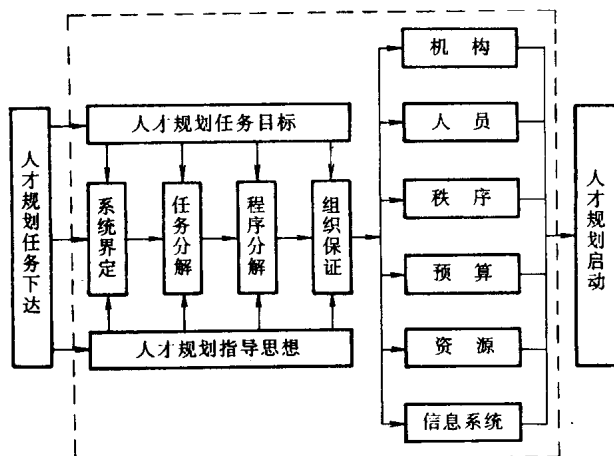


图 1-3 人才规划设计过程图

图 1-3 表明,自人才规划任务下达之后,人才规划的前期预备工作应包括六个方面的内容,即明确人才规划任务的目标、确定人才规划指导思想、界定人才系统概念、分解人才规划任务、分解人才规划程序和建立组织系统。

所谓明确人才规划任务的目标,就是要明确为什么要开展该项人才规划工作,这次人才规划工作的目的是什么,主要解决哪些问题,在什么样的情况下人才规划工作才算结束。明确人才规划任务目标,不仅是人才规划设计的首要工作,也是人才规划工作的首要工作。辽宁省在编制 1996~2010 年人才资源发展规划时确定的工作目标包括四点内容:

(1)调查分析全省人才资源发展的历史演变、目前态势及其与经济社会发展的适应程度;

(2)提出以经济社会发展战略目标为依据的人才宏观布局、层次结构、发展规模等需求预测结果;

(3)编制人才资源发展的第九个五年计划和 2010 年远景规划,并提出实现规划的政策措施;

(4)初步建成全省人事管理信息系统,为整体性人才资源开发和管理提供服务。^①

确定人才规划指导思想,就是要明确人才规划工作的指导方针和工作原则。江苏省 1994 年在制定跨世纪学术和技术带头人培养规划前开展研究工作时所确定的指导思想是这样描述的:“以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导,遵循社会主义市场经济运行和人才成长的规律和特点,紧紧围绕江苏经济、社会发展战略目标,针对江苏学术、技术带头人队伍及存在的问题,提出能够适应社会主义市场经济体制要求,具有江苏特点的培养跨世纪学术、技术带头人队伍的战略目标与对策,为省委、省政府及

^① 刘连生、王俊莲主编:《辽宁省跨世纪人才开发战略规划研究》,辽宁大学出版社 1998 年版,第 3 页。

有关部门做好跨世纪学术、技术带头人的培养工作提供决策依据。”^①

界定人才系统概念,就是要明确人才规划的对象及其界限范围。如果人才规划的对象不明确或是界限范围不清,那么这个人才规划是没有办法制定的,即使制定了规划,概念也肯定是模糊不清的,这样的规划对实际工作没有任何价值。比如广东省在制定“九五”培养跨世纪高层次专家规划时,把高层次专家界定为九类具有高级专业技术职务的专家,即中国科学院、工程院院士,博士生导师,省级各行业主管部门和大型、特大型企业(企业集团)以及大型高新技术企业的总工程师,国家级、省部级重点实验室、重点学科、工程技术研究中心的主要技术负责人,具有正高级专业技术职务者,国家级、省部级有突出贡献的专家,获国家级科技四大奖的主要完成人及获省部级科技四大奖二等奖以上的主要完成人,享受政府特殊津贴的专家。^②

分解人才规划任务是为了落实和完成人才规划所必须采取的措施。任务分解可以按任务的性质、类别分解,也可以按承担的部门分解,不论如何分解,都要注意任务内容清晰,责任分明。辽宁省在编制 1996~2010 年人才资源发展规划时将任务分解为 25 项,除了机械、化工、电子、冶金、农业五行业 and 14 个市承担相应的规划任务外,还包括公务员队伍、专业技术人才队伍、经营管理人才队伍和三产紧缺人才资源、离退休人才资源的规划任务,此外还专列了人才市场体系建设规划任务。^③

分解人才规划程序是按时间的先后顺序对人才规划工作的全

① 刘显桃、赵永乐主编:《新世纪人才曙光——江苏省加快培养跨世纪学术和技术带头人对策研究》,江苏科学技术出版社 1996 年版,第 5 页。

② 广东人才研究所编:《十载耕耘 成果撷萃——广东省人才研究所(1987~1997)研究成果选编》第 282 页。

③ 刘连生、王俊莲主编:《辽宁省跨世纪人才开发战略规划研究》第 6 页,辽宁大学出版社 1998 年版。

过程进行安排。程序分解首先将整个过程分成若干个大的环节,然后再将每个环节分为若干个步骤,最后逐项落实具体的工作任务、时间进度和目标、责任等。人才规划的程序分解一般与人才规划过程大致相同,如可分为人才规划制定和人才规划实践两个大环节,或分为态势分析、发展预测、编制规划、规划实施、规划控制、规划修订六个分环节,还可以细分为更多的具体步骤。

建立组织系统是对人才规划工作的一种组织保证,需要设立机构、选配人员、建立程序(制度和运转机制)、制定预算(确保组织运转)、配备设备和资源、构建相应的信息系统等。

三、人才规划的原则

人才规划工作是一项大的系统工程,在这个工程里,有很多的环节、层次和因素,稍有疏忽,小则给人才规划带来失误,大则给人才系统带来难以估量的损失。这就要求我们必须遵守系统分析原则、实事求是原则、重点规划原则、综合平衡原则、动态调整原则和战略管理原则。

1. 系统分析原则

任何事物都是一个系统,它不但和别的系统组成更大的系统,而且在本系统中还可分为若干子系统、环节、层次和因素,系统的整体和部分之间、系统与外部环境之间存在着客观规律性的联系,互相影响,互相制约,互相作用,不可分割。人才系统也是如此。在人才规划工作中,必须坚持系统分析原则。通过分析,找出人才发展的客观规律,找出各种要素之间的关系,权衡利弊,兴利去弊,统筹规划,全面规划,全面实施。

2. 实事求是原则

尊重事实,按照事物发展的客观规律办事,这是开展人才规划工作的根本性原则。需要不需要开展人才规划工作,开展多大范围的人才规划工作,多长时间开展一次人才规划工作,如何开展人才规划工作,都要从实际出发。在实际工作中,既要考虑到国家的