

人事管理基础知识

于子明著
天津人民出版社



人事管理基础知识

主编 王通讯 于子明

天津人民出版社

人事管理基础知识
王通讯 于子明 编

*

天津人民出版社
(天津市赤峰道130号)

天津河西务印刷厂印刷 新华书店天津发行所发行

*

767×1092毫米 32开本10印张200千字

1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

印数：1—2800

ISBN7-201-00174-4/C·29

定价：2.90元

一、组织人事工作者要研究人才理论·····	王通讯·····	1
二、现代人才观念深化发展的十个侧面·····	王通讯·····	32
三、现代领导者应确立的八大观念·····	赵履宽·····	42
四、决策的观念和方法·····	杨沛霆·····	53
五、领导与心理·····	王树茂·····	82
六、领导行为·····	凌文轮·····	122
七、人员考核·····	王权盛·····	172
八、人才管理的科学与艺术·····	黄宗成·····	202
九、人才预测·····	黄宗成·····	208
十、选拔人才要引入竞争机制·····	于子明·····	225
十一、美国人力资源开发与管理的兴起·····	于子明·····	231
十二、日本经济的繁荣与人力资源开发·····		
·····日本专家小川洋讲·····	于子明编译·····	240
十三、各国公务员制度对比研究·····	于子明·····	253
十四、公务员职位分类制度·····	于子明·····	265
十五、建立具有中国特色的国家公务员制度·····	刘琼·····	279

一、组织人事工作者 要研究人才理论

王 通 讯

近年来，人才研究在我国蓬勃兴起，引起了国内外学术界和组织人事部门的广泛关注。为什么要开展人才研究？人才研究涉及哪些内容？应该怎样进行人才研究？这里我结合组织人事工作的实际情况，进行一番简要的论述。

一、组织人事工作者为什么应该关心、研究人才理论

组织人事工作者应该关心、研究人才理论的道理有六条：

（一）人才是组织人事部门的工作对象，要做好一项工作，缺少对工作对象的深入研究是不可能的。

列宁在写给亚·德·霍鲁巴的一封信中说：“要研究人，要寻找能干的干部。现在关键就在这里；没有这一点，一切命令和决议只不过是肮脏的废纸而已。”列宁的这段话在今天仍然具有很强的现实意义。“能干的干部”就是人才。寻找能干的人才，仍然是摆在我们组织人事工作者面前的一项艰巨的、责无旁贷的任务。怎样寻找呢？这就要研究人才的特征、标准、鉴别方法，于是研究人才的任务，就历史地提到

了我们的面前。

领导者，包括组织人事部门的领导者必须研究人才的任务，毛泽东同志、陈云同志早就提出过。只不过由于长期进行革命战争和开展所谓“阶级斗争”的限制，影响了这项研究的进行与深入。毛泽东同志在《中国共产党在民族战争中的地位》一文中说：“领导者的责任，归纳起来，主要的是出主意、用干部两件事。一切计划、决议、命令、指示等等，都属于出主意一类。使这一切主意见之实行，必须团结干部，推动他们去做，属于用‘干部’一类。”用干部，即人才使用，是领导者两大主要责任之一，难道不值得精心研究，寻找规律？

陈云同志在题为《论干部政策》的讲话中指出：“干部政策，拿俗话来讲，就是用人之道。”用人之道，我体会有两层含义，一是党和政府的用人之道，体现为人才政策、干部政策、知识分子政策，二是党和政府的工作人员在实际工作中如何依据这些方针政策使用人才，二者密不可分。

也就是说，无论组织工作也好，人事工作也好，工作内容大量涉及到人才、人才问题。如果我们不满足于就事论事，不满足于对于工作对象的一般的感性认识，如果仅在自己的工作岗位上做出更大的贡献，那么，不重视人才理论研究是不行的。

（二）研究人才理论是实现组织人事工作者知识化、专业化，建设一支高素质干部工作者队伍的迫切需要。

长期以来，存在一个有待破除的传统观念：人才管理、干部管理没有，不必要，甚至不可能有什么理论。其直接反映就是长期以来组织部门、人事部门的工作者无专业可学，

无专业可言。大家基本上都是从不同战线、不同专业服从革命需要“转”到组织人事这个岗位上来的。有些本来有所专长的人，在这里干久了，专长也给荒废了。这一事实，一方面使得有些同志不愿改行从事组织人事工作；另一方面也在社会上产生一种错觉：组织人事工作不需要什么学问，组织人事干部都是“万金油”。这些消极的认识，不正确的观念已经构成组织人事干部队伍建设的思想障碍。

今天，我们应该理直气壮地宣布：做好组织人事工作，不仅需要学问，而且需要很深的学问，很多的学问。

众所周知，自从人类社会出现以来，人们先后研究了自然现象、社会现象，从而建立了以不同对象为划分界限的各部门自然科学、社会科学。最后，人们才惊奇地发现，唯有缺少了研究自己。这种认识活动的反思，反映了人类认识客观事物的历史规律和逻辑规律。有位哲学家指出，最重要的知识是关于人类自身的知识，但是它是人类认识并揭示其规律的最后一个领域。最后一个领域并不是不可认识的领域。伽俐略说得对：“人的认识是无限的，对于人的认识任何界限都是不存在的。”可以说，教育学、心理学、哲学、管理学、行政学、人事学都从不同角色，不同层次研究过人才问题，但都没有打破各自的学说界限，对人才和人才问题做一番以马克思主义为指导的专门而系统的综合研究，因此，有关人才和人才问题的认识大多处在经验阶段，处于现象描述状态，没有上升为系统的、条理的，能够科学地指导实践的科学。

历史上任何一个任务，都是从历史发展过程本身提出并找到答案的。为了建设一支高素质的组织人事干部队伍，必

须研究人，研究人才，总结规律，逐步形成科学的人才理论。

（三）以世界新技术革命为背景的国内经济体制改革、科技体制改革、教育体制改革，对组织人事部门的某些旧有规范提出同步改革的强烈要求，新观念、新做法、新机构到处萌生，在这个除旧布新的变革年代，依靠正确的理论指导显得更加重要。

人类历史的发展，大体而论，可以划分为比较平稳的发展时期和相对迅猛的发展时期，未来学家认为，发达国家正在经历着从工业社会走向信息社会的历史性转折。每一个不脱离中国现实的中国人也都可以亲身感知到党的十一、十二届三中全会以来中国社会的巨大变化，就人事组织领域来说，变化也是相当之大的：

在用人标准上，纠正了忽视知识、忽视专业的倾向，坚持德才并重，而且对什么叫“政治标准”、正本清源，找到了它的本来涵义——小平同志说，为人民造福，为发展社会生产力服务，就是主要的政治标准。

在起用对象上，突破了唯有工农才可靠的旧框框，大批优秀中青年知识分子走上了各级领导岗位。

在考核方法上，突破了只凭印象判断，定性不定量的传统做法，开始注重能力和效绩的定量测评，为实现对人才的计算机管理探索到新的途径。

在人才评价上，抛弃了“没有功劳也有苦劳，没有苦劳还有疾劳”的陈腐观念，树立起“无功就是有过”新的标准，体现了新时期的开拓精神和效益观念。

在班子配备上，改变了只注意对于部进行单个考察、忽

视班子整体功能的偏向，提出了领导班子成员间素质互补、群体优化的新观点。

在人才管理上，开始打破以“一次分配定终身”的部门、单位所有制为特征的静态格局，正在研究如何通过人才的动态管理，开发巨大的人才潜能。

剧烈变革的现实深刻地触动着人们的头脑，这些变革反映了时代的要求，还是违背了时代的方向？不从理论上弄清是非，不从理论上加以回答，是不可能坚定信心，沿着正确的道路把改革推向前进的。

（四）当今世界激烈的经济竞争，实质上是人才的竞争。这种态势要求我们把人才政策当作振兴中华总对策的一个重要组成部分，认真对待。

我国从闭关锁国到对外开放，就意味着加入了世界经济竞争，意味着要在同世界各国的相互交往中比速度，比实力，发展自己。为了使我们的社会经济发展跨入世界先进水平，培养、造就、起用、管理好第一流的人才，特别是高素质的科技人才、经营管理人才是相当重要的。最近有消息报导，荷兰菲利普公司发现美国硅谷有位会制造第五代电子计算机的杰出人才。出资二百万美元高价收买，遭到该专家所在公司拒绝。结果，菲利普不惜重金，竟以三千万美元的代价把那个公司“连锅端”来，公司属他所有了，人才当然也是他的了。这种竞争固然反映了资本主义社会大鱼吃小鱼的相互倾轧，但给人的启示是：他们在对高速质人才的争夺上，是颇具战略眼光的。

在对外开放的今天，我们既然已经成为世界经济竞争的成员，我们就不能不以战略家的头脑，放眼未来，放眼下一

个世纪，以跨世纪的时空感，制定我们的人才对策。世界上人才实力的对比，要素有三项：一是看一个国家的人才拥有量；二是看一个国家的人才起用量；三是看一个国家的人才管理水平。如果说第一要素主要取决于教育部门的工作的话，那么后两项要素，在很大程度上有赖于我们的人事组织部门的工作。我们的责任在于：通过研究人才，积极开发我国丰富的人才资源，充分发挥现有人才效益，保证我国经济起飞对人才的需求。

（五）人才管理科学化，是整个现代化社会系统工程中一个举足轻重的子系统，只有精心研究，探讨并掌握规律，才能实现全系统的良性循环，达到既定目标。

提到实现四个现代化，人们容易得到的是物质财富的创造和积累，其实，任何一个已经实现了现代化的国家，都并非仅仅依靠这一条而取得成功的。有关现代化的专门研究报告指出，现代化的实现，有赖于不同社会子系统间的相互联系、反馈、协调与发展。从社会宏观角度来看，农业生产劳动率的提高，推进了工业化的进程，工业的发展，加速了乡村城市化的速度，城市化促进了文化教育的发展，文化教育事业的发展，不仅提高了公民的民主意识、政治水平，而且为人才管理、行政管理、科研管理的科学化创造了前提条件，管理的科学化，又提高了行政、科研、生产效率。这几个效率的提高。反过来给社会经济发展以新的推动力量，这是一种良性循环。要完成这种循环，管理是重要的一环，人才管理又是各种管理中更为重要的。

但是，由于我国是一个具有几千年历史的农业国，小生产的社会心理对于管理重要性的认识总是受到很大的局限。因

此，在相当一部分领导者之中，缺少从人才管理上找效益的意识。这是一个不容忽视的缺陷，为弥补这一缺陷，就需要研究人才管理中的道理、学问、方法，用以武装各部门、各单位的人才管理者，特别是各级领导干部。

（六）我国拥有举世罕见、极为丰富的人才研究文化遗产。以马克思主义、毛泽东思想为指导，运用现代科学方法，将这些宝贵遗产加以总结，提高，并结合当前四化建设实际，上升为系统的人才理论，是历史赋予我们的责任。

我国是一个文明古国，几千年来，出现过许多著名的政治家、思想家、改革家、历史学家，在他们的论著中，蕴藏着大量富有启发性的用人思想。而且历代人才管理制度的利弊得失，对我们今天的改革，也不无借鉴作用。孙中山曾经指出：西方的文官制度其源盖出于我国隋唐以来的科举制，只不过他们又加以发展罢了。

马克思主义的诞生，为批判地继承人才研究的历史遗产，科学地分析人才现象、总结人才规律提供了无比锐利的思想武器。这就是辩证唯物主义的世界观和方法论。而且在马克思主义经典作家的论著中，有大量有关人才问题的直接论述。以毛泽东同志为代表的老一辈无产阶级革命家，在领导中国革命和建设的过程中，进一步发展了马克思主义人才思想，形成不同历史时期党的人才政策，用人思想。特别值得注意的是，邓小平同志一贯重视人才，早在恢复工作之前，就提出要“尊重知识，尊重人才”。这个口号现在已经成为新时期的一项基本国策。据我们统计，在《邓小平文选》中，共收文章47篇，其中提到人才的文章有14篇，提到“人才”两字有97次之多。在最近关于经济体制改革、科技

体制改革、教育体制改革的讲话中，小平同志又一再强调人才问题的极端重要性。可以说，小平同志的人才思想是对新时期党的理论文库的重大贡献。可惜的是，还有相当一部分担负领导工作的同志，没有把人才问题的重要性提到应有的高度，对物的关心，超过对人、对人才的关心，或说到人才也满足于就事论事，缺少理论需求感。这是落后于时代的表现。小平同志已经为全党、全国干部做出了榜样，一切在其位、谋其政的领导干部都有责任关心、支持、亲身参加人才研究，为使祖国人才辈出、群星灿烂做出贡献。

二、我国人才理论的基本框架和主要内容

我国人才研究者探讨的人才理论叫做“人才学”。人才学分为上下两篇，上篇研究的是人的成才规律，下篇研究的是人尽其才规律。人成其才研究，涉及到一个个的人才，所以又叫“微观人才学”；人尽其才研究，涉及到社会，所以又叫“宏观人才学”。无论微观与宏观研究，都是把人才作为抽象概念，舍弃了不同类别的人才差异的，所以又叫做“一般人才学”研究。总起来说，可以这样表述：人才学是研究人才现象，揭示人才规律的科学。目前，我们国内已经有了几本一般人才学专著，如《人才学概论》、《人才学通论》、《人才学概说》等。

与一般人才学相对的是特殊人才学，它是以某一种专门人才为客观对象，进行深度研究的。如军事人才学、科技人才学、医学人才学、体育人才学等等。目前，我们国内已有人研究这几种特殊人才学，而且写出了书稿，即将出版发行。

一般人才学与特殊人才学的关系是：二者相辅相成、相互推动而又不断深入发展。没有对于特殊人才的研究，就不可能上升为一般的理论；反过来，没有一般人才学的研究，特殊人才学的研究，也难以深入。

现在，让我们来介绍一下一般人才学的主要内容。

目前，国内研究者的各类专著基本上包括以下内容：

- 什么叫人才，什么叫人才学，人才学的研究方法；
- 马克思主义的人才观；
- 中国人才思想史与中国人才制度史；
- 人才成长的阶段及其内在因素；
- 人才成长的社会条件及其具体途径；
- 人才的发现与鉴别；
- 人才的评价与选拔；
- 人才的使用；
- 人才的管理与预测；
- 社会主义社会人才辈出的规律。

当然，不同作者有不同的侧重点，不同的论述风格、观点、内容也小有差异，但总的说，都离不开这样一个基本框架。

下面，我具体介绍人才学学科体系中的若干主要研究内容。

（一）关于人才类别的研究

人才学研究者认为，人才是以其创造性劳动成果，为社会发展，人类进步做出贡献的人。人才不仅有层次之分，还有类别之分。

谈到人才类别，人们很容易想到政治人才、经济人才、

军事人才、文艺人才、科技人才、能工巧匠等等。其实，这种按照职业特征进行人才分类的方法，是最简单的方法，其意义在于方便社会职能机构按系统实行管理。真正要管好人才、用好人才还必须对人才类别进行更深一步的划分。可以说，唯有对人才进行深层次、多角度的类别划分，才谈得到真正的用人艺术，把同一职业的人才，都看成是一种类型的，用人之道便无从谈起。

例如，同是科技人才，从知识结构的角划分，就可以分为“平式结构人才”、“纵式结构人才”和“T型结构人才”。平式结构人才其知识结构象一个横写的汉字一：

“一”；纵式结构人才其知识结构象一个竖写的阿拉伯字母I：“I”。前者表示其知识面比较广，但缺少应有的深度；后者表示其知识在某个专门领域造诣较深，但缺少应有的广度。“T型结构人才”的知识结构是英文字母“T”型的，它表示其知识不仅在某个专门领域有较深的研究，而且有一定的知识面，特别是具有管理方面的知识。如果把其知识结构的“竖杠杠”（专业知识）称作“硬科学”的话，那么，他那个“横杠杠”（管理科学知识），则称作“软科学”知识。软硬兼备的T型人才能量更大，用途更广，是我们最可宝贵的人才。

日本学者还提出“ π 型人才”的概念，这是指具有两门专业专长的又懂得管理知识的专家。这种“ π 型人才”当然更为可贵，更为难得。

从知识结构的角研究人才类型，其意义不在于褒贬谁，因为三种人才各有其长，各有所用，关键是怎么使用。

前一段要求领导班子知识化、专业化，有的选才者就把

纵式知识结构的人才选拔上来，认为这就算把任务完成了。其实，最好的人选，应该是“T型人才”。因为对于一个管理者、领导者来说。不仅需要他是一个业务上的内行，而且需要他具有一定的领导才干、管理能力。二者相比，管理才能更加重要。纵式知识结构的人才进了领导班子，如分工管业务或许还可以，但不具备管理才能已经是一大缺陷，如若几个纵式结构的人才都选拔上来，势必有一个分工管行政、后勤。这么一来，他进班子之日，便是他外行化的开始，同时，对该单位的工作也是不利的。

这么分析，并不是反对纵式知识结构的人进班子，而是说，他并不是最佳人选，如果除他没有更合适的人选，那也需要认他补学一些管理知识，这是十分必要的。

有关人才类别的研究，还有从思维类型角度入手的。比如，同是一个研究所的科技人才，他们的思维类型并不相同。有人的思维特征是“浪漫型”的，特点是兴趣广，研究领域跨度大，可以在不同学科领域上空自由翱翔，成果众多。另外一种人是“经典型”的，特点是兴趣专注，研究领域专一，在一门学问上成绩斐然。这两种人才，前者更适合开拓新知识，做交叉研究，后者更适合纵向发展，求精、求深。

还有按思维过程特点来进行科技人才分类的，即把人才分为“推理型”与“猜测型”两种。“~~推理型~~科技人才严格遵守由概念而判断，由判断而推理，或由推理而概念的逻辑步骤，工作、研究方式是循序渐进的；“猜测型”科技人才则不然，他们更多地凭借“直觉”一下子因一个结论，至于他的结论是怎么来的。一半时还说不清楚。而后再诉诸

逻辑加以论证。有人认为，大部分数学家是属于推理型的，大部分生物学家是属于推猜测型的，一些杰出的大科学家，多具备猜测型的特征。

人才类型不同，使用方法也就不能一样，研究认为，推理型科学家，比较适合于小组研究，因为其思路容易为别人所理解，可在合作中求得研究的深化。而猜测型科学家则不适合这种工作方式，他们比较适合的工作是：一、单独研究；二、当小组领导人。大科学家爱因斯坦就讲过，他不适合拉“三驾马车”。为什么适合当小组领导人呢？因为这种思维类型的人，洞察力比较强，见识较高，一般比其他人更容易看到有价值的研究课题。有前途的研究方向。正是由于这样的原因。国外有的研究所把这两类科技人才分成两摊管理，让猜测型人才随意进行设想，一旦这些人发现有价值的设想时，这个设想就不再让他们过问，而交给推理型人才去加以检验并加落实。由于这两种类型的科技人才相互依靠，相互促进，可以创造更多的成果。这个用人方法对其它行业也有一定借鉴作用。

在人才类别划分上，还有其它一些方法，如从性格角度划分，从智力结构角度划分等等。这里不再一一介绍，可以说，人才类别研究，是用人之道的精华与奥妙所在。

（二）关于人才成长因素的研究

人才的出现与成长、成功是一种社会现象。同一代人，或同窗好友，为什么有的成才了，有的没有成才。有的甚至走向了反面？这里既有内在因素，又有外在因素（主要是社会因素）方面的原因。人才学研究在继承、总结历代人才研究者研究成果的基础上，对人才成长的内外在因素进行了重

新概括和总结。

一般认为，人才成长的内在因素是德识才学体五大内在要素。

德。指道德。分为三个层次：Ⅰ政治品德；Ⅱ伦理道德；Ⅲ个性心理品质。从重要性上讲，次序为Ⅰ，Ⅱ，Ⅲ。因为Ⅰ主要作用于社会；Ⅱ主要作用于交往对象；Ⅲ主要作用于其本人。但是，从生成过程上讲，次序就是Ⅲ，Ⅱ，Ⅰ了。在德的三个层次上，Ⅲ比较隐蔽，不大为人重视，但它又是Ⅱ与Ⅰ的基础。

我们之所以这样划出人才之德的层次，是为了解释某些人才现象。比如，有的人之所以没有取得事业的成功，倒不是因为Ⅰ，Ⅱ不过关，而是Ⅲ不过关。这对分析人才失败的原因可以更加准确。

识。指见识。主要指业务领域的见识。具体可以分为三个方面：Ⅰ、看得清本学科的发展方向，发展趋势，Ⅱ、抓得住具有较大意义的功夫课题；Ⅲ、有比较清醒准确的自我认识和较高的审美能力。有些人之所以没有做出应有的成就，并不是因为其道德、学问不行，而是因为其见识不高，不能抓住历史提出的课题。培养识，有多种方法。

才。指才能。人才类别不同，所需才能不尽一样，创造性思维才能是最重要的才能。

学。指学问，知识。不同类别、层次的人才，应有不同的知识结构、智力结构。

体。指体魄。体魄的健全在人才成长过程中，占有重要的地位。

五大内在要素之间的关系，是辩证统一的关系。德是统