

当代人才管理丛书

人事考核原理与方法

娄成武 王玉兰 编著

吉林人民出版社

人事考核原理与方法

娄成武 王玉兰 编著

吉林人民出版社

人事考核原理与方法

姜成武 王玉兰 编著

*

吉林人民出版社出版
哈尔滨市社科书刊发行部发行
丹东日报社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 8.5印张 181,000字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：1—6,000册

统一书号：3091·566 定价：1.50元

《当代人才管理丛书》

编辑委员会

主任委员

刘敬之

副主任委员

王通讯 霍方侠 林馥卿 赵家志

编委（以姓氏笔划为序）

于文义	于文远	于冬凤	王小夫	王通讯	王建新
马国良	孙密文	刘武	刘敬之	李晋	宋和平
林馥卿	孟福谦	赵家志	胡祥明	姜成武	宫长福
姚炎祥	袁礼周	董平	董鏞	彭文晋	谢燮正
霍方侠	薛琳				

主 编

刘敬之 彭文晋

副 主 编

王小夫 刘武 于冬凤 胡祥明

序 言

刘敬之

人才问题历来都是一个重要问题，关系到国家兴亡和事业成败。因为干事情需要人，但是有人并不一定就能办好事。所谓“事在人为”，这一方面说明用人的重要性，另一方面则说明人的主观能动性的作用。关键在于认识和掌握客观规律，顺应历史潮流。人是有差别的，一事当前，有的人办得好，有的人办不好。有的人这种事情办得好，那种事办不好；有的人那种事办得好，这种事办不好，不能强求一律。干社会主义需要多种多样的人才。但是不需要庸才，更不要奴才。有的人具有治国安邦之才，有的人掌握了一技之长，在一定条件下，在关键的时刻，都可以发挥他的特有的作用，这就不失为人才。

人才不是自封的，而且也是有客观标准的。邓小平同志说过，知识分子并不都是人才。有的人不赞成这个观点，似乎这样说有点贬低知识分子。其实这是一种误解。知识分子同人才并不能划等号。知识分子有知识，这是他的优势，但是这种优势，究竟是否能在社会发展和人类进步事业中发挥它应有的作用，还要靠实践来检验。一个人，包括知识分子在内，只有当他在社会发展和人类进步事业中发挥了应有的作

用，做出真正的贡献，才算是真正的人才。有的人，大事干不了，小事不愿干，怀才不遇，无所作为，这种人虽有知识也不能算是真正的人才。

过去有个说法，好象千里马到处都有，只是伯乐太少，不识千里马，埋没了千里马。现在好象伯乐忽然多了起来，慧眼识英才，这个是我推荐的，那个是我保举的，另一个是我发现或培养的，等等。这也许是特定历史条件下的特殊现象，不能一概而论，但是我不免总是怀疑它的科学性、准确性、真实性。发现和选拔人才，这是一门十分严肃的科学，总得实事求是，来不得半点虚假。

邓小平同志曾经指出：“《中共中央关于经济体制改革的决定》，十条都很重要，但是其中最重要的是第九条，就是‘尊重知识，尊重人才’，概括起来就是这八个字。事情成败的关键是能否发现人才，选拔人才”。

人才的管理是一门科学，从发现、培养、训练、考核、选拔、使用到监督、奖惩等，都有它本身的规律。但是因为时代不同，任务不同，因此，要求、作法也就不同。研究人才管理，既要掌握共同的规律，又要注意不同时代的不同任务和要求。既要吸取我们自己的丰富的历史经验，又要吸收外国的新鲜经验。特别是近一个世纪以来，随着生产力和科学技术的发展，对于人才的管理，在理论、方法和手段上都有很多新的发展。因此，人才的全面质量管理、规划和预测，计算机管理等等，都是需要我們认真研究和学习的。

我们的基本任务是建设具有中国特色的社会主义。当前，我们的任务就是集中全力实现四个现代化，完成十二大提出的总任务、总目标。这就要求在人才的发展战略和人才

管理上必须有一个新的突破。这样一个总的形势为我们的人才管理——包括干部管理、人事管理、知识分子管理和其他方面的人才管理，提出新的任务和要求，需要尽快地建立科学化、现代化的社会主义人才管理的理论体系。在人才管理干部队伍建设方面，概括起来，就是党中央提出的革命化、年轻化、知识化、专业化的要求。

毛泽东同志说过，领导者的任务就是出主意、用干部。作为一个领导者，必须善于发现、鉴别、选拔、使用、培养干部。不善于发现、鉴别、使用、培养干部的领导者，不能算是一个好的合格的领导者，如果压制、浪费人才，那就是一个坏的领导者，如果打击、迫害人才，那就迹近犯罪了。

为了搞好这套丛书，我们邀请了黑龙江、吉林、辽宁、天津、北京和湖北的同志，其中有高等院校的同志，有科研部门的同志，还有长期从事人才管理、富有实践经验的同志，他们为我们提供咨询和参加写作。从内容上力求表现出系统性、科学性的特点，其中包括历史经验的回顾和国外新鲜知识的介绍，但是重点还是放在我国的现实需要上，以求能为“四化”需要服务。

尽管如此，由于力量有限，水平不高，时间紧迫，丛书无疑会有一些不足之处，我们愿向对这方面有兴趣有经验的同志请教、切磋。俗话说，抛砖在前，引玉有期。既然迈出了第一步，我们相信，一定会有更好的作品出现。

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 新时期对考核工作的要求.....	(1)
第二节 考核的目的与意义.....	(6)
第三节 考核的原则与目标.....	(9)
第四节 考核内容与方法.....	(14)
第五节 考核组织与时限.....	(19)
第二章 考核原理	(20)
第一节 体制上的封闭原理.....	(21)
第二节 能位原理.....	(25)
第三节 弹性原理.....	(29)
第四节 可比性原理.....	(33)
第五节 动力原理.....	(37)
第三章 考核的基础工作	(39)
第一节 职务分析.....	(39)
第二节 岗位责任制.....	(43)
第三节 建立考核机构.....	(48)
第四节 建立业务考核档案.....	(53)
第四章 考核分类、程序、心理学问题及偏差校正	(58)
第一节 常用考核方式概述.....	(58)
第二节 考核程序.....	(68)

第三节	考核中的心理学问题·····	(71)
第四节	考核偏差的校正及考评信度与效度·····	(77)
第五章	考核标准与标准体系·····	(80)
第一节	考核标准和标准体系的概念·····	(80)
第二节	考核标准分类与分级·····	(86)
第三节	考核标准的制订、修订·····	(91)
第六章	对各类人员的考核重点·····	(101)
第一节	对研究人员的考核·····	(101)
第二节	对研究机构中的技术人员的考核·····	(105)
第三节	对科技管理干部的考核·····	(108)
第四节	对政工与行政干部的考核·····	(111)
第五节	对现场工程技术干部的考核·····	(115)
第六节	对企业领导干部的考核·····	(118)
第七章	干部选拔过程中的定性考核方法·····	(121)
第一节	干部档案资料的考核·····	(123)
第二节	测验考核法·····	(129)
第三节	面谈考核法·····	(137)
第四节	考核的综合模型·····	(142)
第五节	民主荐贤、民主选举的选拔干部方法 ·····	(144)
第八章	选拔干部中的定量考核法·····	(148)
第一节	模糊数学在考核中的应用·····	(148)
第二节	分项比较评分法·····	(157)
第三节	矩阵求解法·····	(167)
第九章	传统的工作实绩考核方法·····	(172)
第一节	我国现行的考核方法·····	(172)

第二节	我国试行中的几种考核方法·····	(176)
第三节	普通职工的考核方法·····	(183)
第四节	领导干部的传统式考核方法·····	(196)
第五节	传统考核方法的缺点·····	(202)
第十章	科技干部的工作实绩定量考核法·····	(206)
第一节	定量考核的目的和原则·····	(206)
第二节	综合计分法·····	(208)
第三节	累计积分法·····	(212)
第四节	评语定量考核法·····	(219)
第五节	定量考核方法的应用实例·····	(225)
第十一章	干部德才考评法·····	(237)
第一节	我国干部德才考评的现状与作用·····	(237)
第二节	干部德才考评法实施步骤·····	(244)
第三节	制订干部德才考评参照标准·····	(254)
参考文献	·····	(258)

第一章 绪 论

考核工作是各级领导和组织、人事部门为了正确、全面地了解职工的德才水平、工作情况，经常或定期进行的一项工作。目的在于广泛地发掘人才，积极地培养人才，合理地使用人才，激励职工奋发上进，不断提高职工的工作能力，以适应各项事业发展的需要。

第一节 新时期对考核工作的要求

我们伟大的社会主义祖国，在党的十一届三中全会以后，各条战线的拨乱反正都取得了重大胜利，顺利地实现了历史性的伟大转变。全党、全国的工作重点已转移到社会主义的现代化建设上来。我们党明确地提出了我国人民在新的历史时期的奋斗目标是在我国实现工业、农业、国防和科学技术的现代化，把我国建设成为具有高度物质文明、精神文明的高度民主的社会主义强国。党的十二次代表大会号召全党和全国各条战线，全面开创社会主义现代化建设的新局面。

党的十二届三中全会，做出了《关于经济体制改革的决定》，制订出了全面改革的蓝图，大大加快了改革步伐。

改革关系到我们四化建设的成败，如同没有拨乱反正就不会有今天生动活泼的政治局面一样，不进行改革，就不会

有现代化建设的胜利。改革是一场革命，它必然贯穿四化建设的整个过程。各个领域，各条战线都要按照党中央的部署，坚决有秩序地进行全面、系统地改革。考核工作也同样必须适应新形势的需要，改革不合理的、落后的考核方法，研究新的科学的考核方法。这主要体现以下几个方面：

首先，考核工作要为社会主义现代化建设服务，服从、促进和确保社会主义现代化建设的顺利进行。社会主义现代化建设事业代表了全国各族人民的共同意志和根本利益。我们党和国家反复强调，全国每个地区、每个部门、每个单位及个人，一切工作都要围绕社会主义现代化建设这个中心，为这个中心服务。对他们工作的评价和应得的荣誉，都直接与考核标准的制订、考核办法的实施、考核成果的评价和考核后的奖惩有关，也都要以对四个现代化建设直接间接所做的贡献大小作为衡量的标准。要求主管考核工作的各级领导干部，一定要认真贯彻执行党在新时期的组织路线和干部政策，紧密围绕现代化建设这一中心，为这一中心服务。通过考核去发现、培养、选拔符合四化建设要求的各种专业人才，以满足和保证四化建设的需要。同时还要经常不断的提高广大组织工作、人事工作者的思想、政策和业务水平，提高他们实现四化的坚定性和积极性，发挥他们的创造性。

服从、促进、确保现代化的顺利进行，为现代化尽心尽力，开创新的局面，做出新的贡献。这是新时期考核工作的根本任务，是考核工作的出发点和落脚点，也是评价与衡量考核工作能否适应现代化建设需要的最重要、最明显、最基本的标志。

新时期对考核工作的第二个要求，就是要按照现代化建

设的需要，明确新的使用干部标准。考核的目的是对一个人的工作给予正确的、科学的评价，进而发现和使用人才。使用人才有不同的标准，而且不是实行正确的标准，就要实行错误的标准。比如在干部的使用上，“任人唯贤”与“任人唯亲”，“德才兼备”与片面强调德或才，前者是正确的，后者则是错误的。所以，考核的前提是首先明确新时期的用人标准。

那么，什么是党和国家在新时期的使用干部标准呢？这就是：（1）坚决执行党的路线、方针和政策；（2）坚持社会主义道路；（3）具有一定的专业知识和组织领导才能；（4）年富力强、精力充沛，能胜任紧张而又繁重的工作任务。这四条标准，概括起来就是我们平时所说的革命化、年轻化、知识化、专业化。这四条标准中，前两条主要是考察干部思想政治路线端正不端正，工作作风正派不正派，工作的方向、奋斗的目标明确不明确。第三条标标，主要是考察干部是否具备真才实学，对担任领导职务的干部是否具备组织领导才能。应当指出，考察真才实学，不等于考察学历，学历只是过去学习历史的证明，有了学历不一定百分之百具有水平。所学知识与实际中知识的运用是完全不同的两个概念。考核要重真才实学，重实际工作能力。对掌握一定知识的干部或有技术专长的人，是否具备组织能力也需实地考察，有人是帅才，有人是将才，要各得其所，区别对待。第四条标准，是要求在选拔和使用干部时，防止老化，要年轻一些，身体要好，能够以身作则，在第一线带领广大群众为四化建设艰苦奋斗。这四条标准，并不是哪一个人或少数人一时心来潮提出的，而是党和国家按照社会主义现代化

建设的客观要求，根据新陈代谢的自然法则，结合整个干部队伍相当长时间以来就存在程度不同的老化、文化水平较低问题，为了保持党和国家方针政策的连续性、稳定性，保证现代化建设的顺利进展而提出来的。这四条标准是有机联系的，而不是彼此分隔的。它体现了我们党和毛泽东同志历来倡导、坚持的任人唯贤的干部路线和德才兼备的干部政策，体现了红与专、德与才的辩证统一关系，反映出新时期的新特点，具有普遍的指导意义。就对干部应具有一定的文化程度和专业知识的来说，在革命战争年代和建国初期，党和国家的干部大多数直接来自工农，缺少学习和深造的机会，干部队伍中知识分子很少，这是当时的历史条件所决定的。建国以来，党和国家培养出了几百万名大学和中专毕业生，他们陆续地走上了经济、文化、教育、科学和其他工作岗位，当了干部。还有许多工农干部，在长期的工作实践中，刻苦学习，掌握了一门或几门专业知识，有的还成了某个方面的专家。即便如此，今天，我们整个干部队伍的文化科学技术和专业水平仍然普遍较低，年富力强而又懂得现代科学技术和管理的很少，尤其在领导干部中这个现象更加突出。在全国工作重点转移以后，同四化建设的需要相比，形成了尖锐的矛盾。解决矛盾的出路，一是大力培训现有干部中水平不高和缺专业知识的同志，使他们获得从事革命和建设所需要的文化和专业知识，以适应四化建设的需要；二是要充分发挥现有的专业技术干部的作用，并从具有大中专文化程度的同志中，选拔优秀人才，充实到各级领导岗位上去，使他们成为带领和组织广大群众进行现代化建设的管理者和领导者。今后吸收和录用干部的主要来源，是从受过高等教育和

中等专业教育的，或经过自学具备了相当文化程度，掌握了一门或几门专业知识的同志中挑选。这些做法和要求已被实践证明是行之有效的，得到了广大干部和群众的欢迎。

第三个要求是，在总结历史经验和调查研究的基础上，集中正确意见，积极地、稳妥地对旧的、不符合四化建设需要的考核标准、方法进行改革，使考核工作制度化、标准化、科学化。

过去一段时期内，考核干部曾经以是否“突出政治”为标准，不管干部的工作实绩。这种做法，不仅有很大的主观随意性，不能正确判定干部的水平高低，能力大小以及对党的事业的忠诚程度，相反却使那些说空话、讲大话、不务实事的人左右逢源，得到提拔重用，也为少数动机不良，好琢磨人的人，提供了得逞的机会。而新时期的标准是，谁有真才实学，能带领群众在自己的工作岗位上做出成绩，谁就应当受到奖励和重用。这样，才能比较客观地、正确地判断一个人的功过是非，才能澄清干部思想上的一些混乱，调动广大干部为社会主义事业奋力工作的积极性。

在很长一段时期内，我们考核干部的方法基本上是采用经验式的传统考核法，即由领导人提出后备干部或准备提拔干部名单，责成专门小组去考核，考核小组再找与被考核者有工作关系或生活上比较了解他的人谈话，搜集资料，汇总后报上级领导部门讨论决定。这种方法，难免会受领导者和考核人员个人的思想影响，而且标准是老套套，是不符合四化需要的。党的工作重点转移到以经济建设为中心的轨道上来，组织、人事部门工作的同志肩负着广泛地发掘人才，合理地使用人才的历史重任。为适应新形势需要，迫切需要改

革旧的考核标准和方法，制订科学的考核标准和方法，使考核工作更好地为四化服务。

第二节 考核的目的与意义

职工考核工作是各级领导和组织人事部门为了正确、全面地了解职工的德才水平、工作状况，经常或定期进行的一种工作。目的在于发现优秀人才，激励职工奋发上进，不断提高职工的工作能力及工作效率，以适应各项事业发展的需要。

首先，考核是人事管理的重要环节。要充分发挥职工的作用，就必须搞好人事管理。其中，识别人是使用、提高和爱护人的基本前提。对一个职工识别不清就很难使用，也无从帮助提高，更谈不上切合实际的爱护。职工的考核是对职工的思想、工作和业务能力等情况的全面了解和正确评价。其目的是为了在正确识别基础上，做到量才使用，合理分配报酬等，以充分发挥职工的积极性。具体地说，职工的考核与职工的使用、晋升、培养、教育、奖惩、调资等方面是密切联系，有机协调，并互相促进的。职工考核是人事管理工作不可缺少的一个重要环节，是各级领导和组织、人事部门必须搞好的一项基础工作。

建国三十多年以来，我国职工的数量有了大幅度地增长。由于在现代化生产条件下，对各类人员的识别、评定比较复杂，为职工的考核增加了很大困难。但实际工作中，考核使用、考核招聘、考核调配、考核选拔、考核晋升、考核增资等在整个人事管理中已占有重要的位置，并正在逐步形

成行之有效的制度。对职工进行经常和定期的考核，必将有力地促进职工队伍的成长和经济建设事业的发展。

其次，考核是激励职工奋发向上的有效措施。多年以来，由于“左”的思想影响，把对职工考核批判为鼓励“唯生产力论”，“只顾低头拉车，不抬头看路”的修正主义制度加以彻底否定，其结果造成一种“吃大锅饭”的坏风气。职工中干好干坏一个样，干多干少一个样，良莠不分；工作无考核，奖惩不分明；在实际工作中，不讲能力差别，不分岗位职责，只讲有活大家干，有饭大家吃的平均主义。这些都极大地浪费了人力、财力，又挫伤了全体职工的积极性，生产效率低下，贻误了我国经济建设事业的发展。

要改变这种状况，就必须对职工按照不同的工作要求和岗位责任制进行考核。近几年的实践证明，考核是激励职工奋发上进的有效措施，他与党的其他人事、劳动政策相结合，极大地调动了全体职工投身“四化”建设的积极性。不少单位通过考核，出现了三多三少：自觉学习的多了，认真工作的多了，要求上进的人多了；不务正业的少了，混日子的少了，吃“大锅饭”的少了。职工的工作责任心和事业心普遍增强，多数职工意识到肩负的重任，精神振奋，斗志昂扬，力争为发展国民经济多做贡献。

一些资本主义国家也采取考核晋升或考核增资的办法。他们的职员处于被雇佣的地位，在考核中受到自由竞争的支配，必须发挥自己的才能，以求得生存和发展。他们在竞争中，虽然是保持了较高的工作效率，但是不可避免地要导致人员间的彼此倾轧和排斥。我们在考核中不能简单地照搬国外的一套，而是要使大家懂得，考核不仅是为了使组织上更