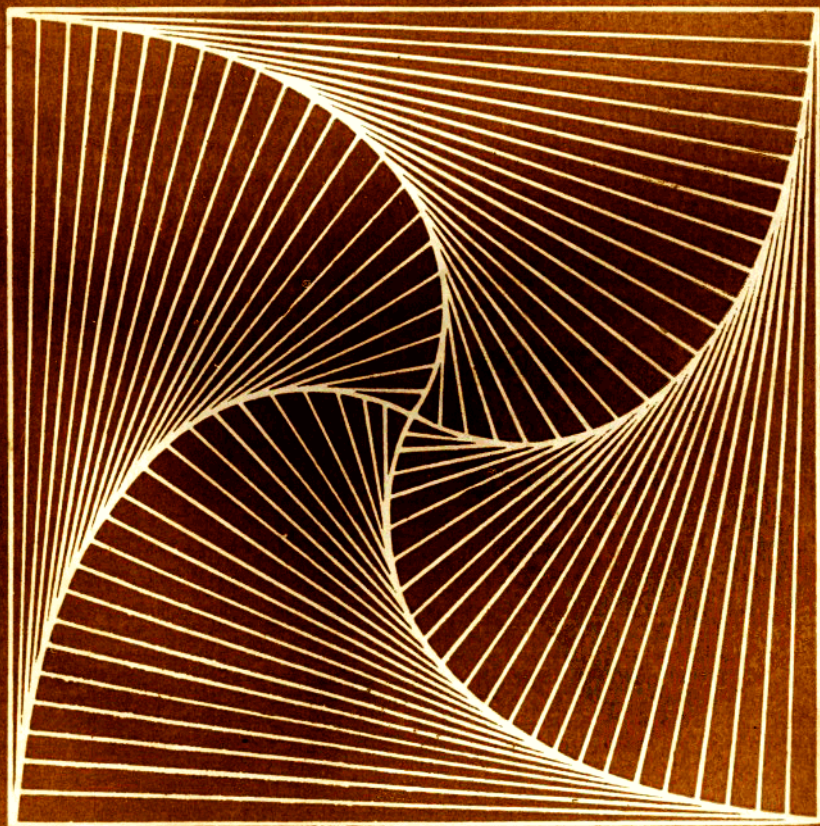


河南省现代化管理知识函授参考丛书

人事管理方法与测评方法

河南省人才研究所编



前 言

为适应河南省情并根据广大学员关于尽量多提供一些与教材相关互补、适用性强的参考资料的要求，我们编辑了这套参考丛书，共九本：《领导科学系统》、《现代管理知识手册》、《人事管理方法与测评方法》、《新技术革命基础知识》、《领导与管理资料索引》、《腾飞时代的明白人》等。

本册《人事管理方法与测评方法》主要编辑了国内外关于干部、科技人员、企业职工的一些考核思想、办法及国外有关人事制度、培训制度等情况的介绍。

人员定量考核与测评，在我国刚刚开始。要建立符合我国国情的现代化的人事管理制度及方法，尚需理论结合实际地进行探索。本书所编内容，有部分交叉，意在给学员多提供一些方法和思路，便于在理论研究或实践中参考。

河南省人才研究所

一九八五年十月

目 录

人才管理的思想与方法

人才的系统管理·····	(1)
人才的矩阵管理·····	(11)
培养和使用科技人员的心理学原则与方法·····	(15)
人员管理中的行为科学借鉴·····	(22)
管理人才的群体结构·····	(36)
管理人才的人才素质·····	(53)
如何看待成绩和能力·····	(67)

干部考核指标体系

关于干部定量考核方法论的几个问题·····	(78)
党政干部要学习研究人才学·····	(87)
干部岗位责任制的理论依据·····	(89)
人才考核的科学化·····	(104)
国外人事选拔的四种方法·····	(114)
干部条件积数·····	(120)
干部百分考核法·····	(133)
天津新港船厂干部实绩定量考核的做法和体会·····	(139)
日本现代的人事战略·····	(160)
哪些人不能接班当领导·····	(176)
苏联干部素质的定量考核方法·····	(179)

科技人员的定量考核

科技人员的劳动特点及考核准则·····	(200)
总工程师的选拔与配备·····	(218)
理想的工程师·····	(222)
科技人员业务水平的数量化考核方法·····	(230)
科技人员考核内容与标准·····	(244)
科技人员考核方法·····	(250)
科技干部晋升考核定量化标准化与方法·····	(264)
对科技人才定量化考核的复合平均法·····	(269)
科研机构的综合评价指标体系·····	(279)
高校教师职称定期定量化评定·····	(290)

企业职工测评

企业领导班子的素质结构·····	(301)
当厂长应具备的条件·····	(309)
企业人才结构和管理·····	(312)
怎样才能成为开拓型厂长·····	(319)

国外人事制度与人员培训介绍

国外在职干部培训概况·····	(329)
苏联职工的管理制度·····	(329)
苏联提高科研机构领导人管理水平的一些做法·····	(337)
苏联的工资制度·····	(340)

苏联改善研究所劳动报酬的尝试·····	(348)
苏联注意吸引人才回流和任用外国科技人员·····	(350)
罗马尼亚的招聘制·····	(351)
匈牙利科技人员制度·····	(353)
匈牙利行政管理制度·····	(355)
意大利奥利彼得公司管理人员的培训·····	(357)
美国人力开发简介·····	(360)
美国公司对管理人才的培养·····	(362)
美国科技人才的培养、管理和使用·····	(372)
美国是怎样培养管理干部·····	(377)
美国的管理教育·····	(387)
法国人才成长过程中的竞争与淘汰·····	(409)
法国通过国立行政学院培养行政领导人才·····	(414)
西德的人事制度·····	(417)
日本国家公务员的在职培训和管理·····	(425)
日本企业管理人才的培训·····	(431)
日本大学工程管理专业教育·····	(434)

人才的系统管理

随着现代科学技术的发展和我国四化建设的迫切需要，人才管理已成为一个十分重要的研究领域。在研究我国人才管理的过程中，人们提出了许多值得注意的弊病和问题。究其所以，主要是由于单一的行政管理模式所致。近年来虽有一些改善，但仍然是零打碎敲的格局。我们认为只有运用系统思想对人才进行系统管理，并且运用系统思想来克服诸多的弊端，才能使我国的人才管理有一个大的进步。

人才管理系统的构成

人才管理应当成为一个系统。它符合构成系统的三个要求，即①具有共同目的的若干组成部分(分系统、子系统、基本单元)。②构成有特定功能的有机整体。③产生共同效能。人才管理系统的目的是为了造就人才，多出人才，早出人才，快出人才。人才管理系统的组成部分应该按系统的范围而定。如科技人才管理系统，就应由以下分系统组成：

(一)科技人才分系统。它包括：

1. 各种专业人才。据统计，现代科学已有近两千个专业，因而应有两千种专业人才。
2. 各类人才。如研究人才、技术人才、辅助人才、领导人才等。
3. 各型人才。如创造型人才，再现型人才，实干型人才；早熟型、多才型、多产型人才；等。

4. 集团人才。用不同的专业、类型、等级的合适比例所组成的结构代替单个人才的作用，以适应高度分化的研究课题的需要，已成为当代科技人才分系统的一个显著特点。

(二) 科技人才管理分系统。它包括：

1. 各级管理“通才”：有经验的人事、组织、干部部门工作者，科管、教育部门工作者。

2. 各种管理专才：为各级人事、组织、干部部门起智囊作用的人才学者，教育、研究工作的专家。

(三) 人才决策分系统。人才的识别、培养、提拔使用、保护等都离不开决策，而决策有其一整套科学程序和方法，决策科学必然需要决策人才。因此，决策人才分系统应包括：

1. 具有良好训练的领导者
2. 提供选择方案的智囊团
3. 为决策服务的政策研究机构

(四) 人才研究分系统。在科学管理专业化的研究队伍里，应当有一个专门研究人才管理的分系统，它包括：

1. 从事研究科技人才成长规律的专家
2. 从事研究科技人才政策的专家
3. 从事研究人才结构、比例的专家

(五) 人才情报系统。人才管理的各个分系统和基本单元都离不开情报、资料、信息，因此应有专门从事人才管理情报的人才。

(六) 人才评价分系统。科技人才管理必须具有考察（核）、评价、监督、以及相应的反馈系统。它包括：

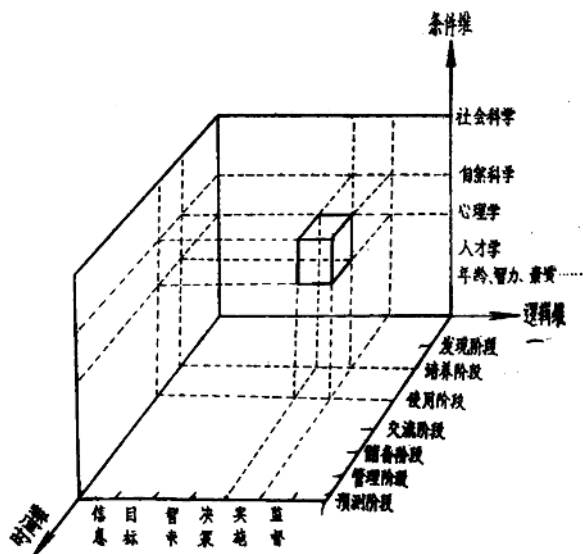
1. 评审、考核者
2. 监督检查者
3. 收集、统计、分析、研究信息者，掌握科技人才的动态数据、实施有效的反馈。

(七)人才条件分系统。造就人才离不开物质条件，它受物质条件的促进和制约。因此，必须把条件保障纳入科技人才管理系统之中。

把人才管理作为一个系统，并从系统的观点出发，始终坚持从整体与部分之间，整体与外部“环境”的相互联系、相互作用的关系中综合地、精确地考察对象，才能使人才管理具有整体性、连续性、科学性和综合性。

人才管理系统是三维结构型式。即时间维——逻辑维——条件维。

示意图如下：



时间维（工作阶段）：

1. 发现——人才是人类中智能较高，创造性较强的人，人才管理之首在于发现和识别人才，按照能力原则、实践原则、竞争原则来拟定识别人才的具体标准。

2. 培养——从儿童启蒙到人才崛起，有其一定的规律可循。立志和勤奋相结合，自我设计与社会设计相协调，在这里，竞争成才具有普遍意义。由于“知识爆炸”的发生，人才培养的重点在于发展智能；科学“知识陈旧周期”的加速，必须重视“终身教育”；学科的高度分化与高度综合的发展趋势需要进行“通才”培养，使其掌握跨学科的基础知识。

3. 使用——培养的目的在于使用，必须坚持扬长避短，实行招贤荐才，支持“毛遂自荐”，做到从培养中选拔，从选拔中使用，从使用中淘汰。

4. 交流——人才流动可以形成最佳的人才结构，建立社会主义计划型的人才流动体制，可以发挥人才的智能优势。

5. 储备——在解决经济比例失调的同时，改变人才的失调比例，逐步形成合理的人才结构。储备就是为了更好地培养使用人才。

6. 管理——制订正确的方针、政策、办法和管理体制，加强对人才发展的管理。

7. 预测——运用现代预测技术，对今后人才管理的发展趋势找出正确的方向和提出正确的估计，制订出长期的人才培养规划。

逻辑维（每个阶段所需步骤）：

1. 信息——掌握最新的情况，把存在与可能出现的问题调查清楚。

2. 目标——根据提出的问题，规定解决问题的目标。

3. 智囊——提出解决问题的各种方案。

4. 决策——选择最理想可行的方案。

5. 实施——制订具体计划并执行。

6. 监督——对计划的实施进行督促检查。

条件维（完成上述各阶段、步骤所需要的各种专业知识和条件）：人才学、心理学、自然科学、社会科学；年龄，智力，素质……。

把上述逻辑步骤和时间阶段归纳在一起，形成A·D·Hall系统工程活动矩阵，如图示：

时 间 维 度	逻辑 维 度	1	2	3	4	5	6
		信息	目标	智囊	决策	实施	监督
1	发现阶段	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆
2	培养阶段	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃	A ₂₄	A ₂₅	A ₂₆
3	使用阶段	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃	A ₃₄	A ₃₅	A ₃₆
4	交流阶段	A ₄₁	A ₄₂	A ₄₃	A ₄₄	A ₄₅	A ₄₆
5	储备阶段	A ₅₁	A ₅₂	A ₅₃	A ₅₄	A ₅₅	A ₅₆
6	管理阶段	A ₆₁	A ₆₂	A ₆₃	A ₆₄	A ₆₅	A ₆₆
7	预测阶段	A ₇₁	A ₇₂	A ₇₃	A ₇₄	A ₇₅	A ₇₆

每个矩阵块代表一组活动。如A₁₄表示完成人才发现阶段中决策这一步骤所进行的活动。矩阵中所列各项活动是相互影响、紧密相联的，要从整体上达到最优效果，必须把各阶段、步骤的活动反复进行，反复性是活动矩阵的一个重要特点。

人才管理系统的管理

要达到人才管理系统的有效运转，产生最佳的系统效能，并使这个系统成为它所从属的更大系统——国家经济建设的有效组成部分，就必须对该系统进行有效的管理。

一、构成“总体设计部”

人才管理系统所具有的复杂总体协调任务是不可能靠一个人（或一个部门）来完成的，因为一个人（或一个部门）既不可能精通整个系统所涉及的全部专业知识，也不可能足够的时间来完成数量惊人的技术协调工作。因此，必须有一个“总体设计部”来进行协调指挥。由熟悉人才管理的组织、人事、干部、科技、教育、研究、情报、社会科学等各方面的专家、“内行”组成。“总体设计部”设计的是人才管理系统的“总体方案”，它的所有设计都是把系统作为若干分系统有机结合成的整体来考虑。同时对每个分系统的要求又都是从实现整个系统的协调来提出选择方案，由分系统自身去实施。“总体设计部”组织在我国国防尖端技术科研部门已得到成功的应用。最近，钱学森同志又建议成立国民经济总体设计部，用“社会工程”制订经济计划，设计经济体制。我们认为构成人才管理总体设计部，用“人才管理工程”进行人才开发，必将对我国的科技发展和人才辈出产生深远的影响。目前，我国科技干部由国务院科技干部局管理，科技干部担任党政职务，仍由各级党委组织部或各级人事局管理。应当说，在党的统一领导下，各系统负责培养、管理各类专业人才的模式已有初步的运用。但是，要改变那种懂行的没有权，有权的不懂行以及各系统间缺乏协调，各自为政的状态，还有待于“总体设计部”的作用。

二、管理体制健全化

人才管理系统具有整体性、综合性，同时具有层次性。每个层次又具有该层次的整体性、综合性。因此，除了全国应有“总体设计部”外，各个层次都应有相应的“层次设计部”，并健全管理体制。它包括：

1. 各级决策机构

在各级党委领导下，组成“人才管理委员会”，就人才开发的方针、政策、规划、总体方案按照科学的决策程序进行决策。尤其要侧重于横向间（如系统与地区间、系统与系统间、地区与地区间，组织、人事、科技干部部门间）的协调。

2. 各级咨询机构

根据“人才管理委员会”提出的目标、指标及要求，咨询机构经过系统论证，制订两种以上可供决策选择的方案，或者根据搜集到的大量信息、意见进行加工处理，提出可供决策使用的科学依据。现有的各级科技政策研究机构、学术委员会等都应就人才开发承担智囊作用。

3. 独立的人才研究机构

全国应建立精干的“人才开发研究机构”，有条件的省市或系统也应建立相应的组织。

4. 设立“人才开发基金”和“人才奖”

“人才开发基金”主要用于对优秀人才的选拔、资助和奖励。建议设“优秀人才奖”和“人才培养奖”，加速人才的竞争。

三、管理队伍专业化

人才管理必然会变为一门专业，人才管理队伍也应当专业化。其条件应包括：

1. 知识结构：人才管理人员应具有扎实的科学知识和专业基础；马列主义哲学、政治经济学、自然辩证法和有关社会科学的基础知识；人才学、管理科学、系统工程及有关软科学的基础知识。对于工作对象所涉及的不同学科专业也应有一定程度的知

识量。要懂得智力劳动的特点和科研工作的一般规律，对于教育学、心理学、逻辑学、预测学等基本内容都应有所涉猎。

2. 智能结构：人才管理人员应有敏锐的洞察能力、精确的识别能力、上乘的逻辑思维能力、较强的组织能力、勤奋的创造能力。

3. 品德素质：人才管理人员最重要的是品德公正，最佳的素质是谦虚和知人善任。必须高标准，严要求。

为了实现这一目标，必须采取下列措施：

1. 开设人才管理轮训班，在有关高等院校设置人才管理系或专业。

2. 积极开展学术和科普活动。

3. 组建研究机构，招收研究生。

4. 加强在职学习，提高现有人才管理干部的水平。

5. 挑选合适的社会科学、自然科技人员充实人才管理队伍，同时淘汰不适宜做人才管理工作的人。

四、管理方法科学化

用行政方法管理人才系统是达不到目的的。新兴的人才管理学从临近的学科里汲取养料，电子计算机也已进入了人才管理的领域。结合我国的实际情况，我们建议先从下述方面着手：

1. 定性管理与定量管理相结合，逐步过渡到以定量为主。

人才政策与人才协调方案的产生必须建立在定量分析的基础上，人才政策与人才协调方案也必须具有定量的指标，这样才能最大限度地排除人为的干扰。

定量管理要求积累科学的数据，包括各种人事基础统计资料，各种动态的人才信息，各种人才的历史的、现今的档案记录。有条件的地方，应该建立健全档案系统，随时向有关部门提供。

2. 建立有效的工作程序，形成完整的标准制度。按照系统

原则，将人才管理分为各个有效的环节，运用计划协调技术（PERT法）和它们之间的联系，建立一套工作程序。

3. 广集各科所长，运用观察、比较、分析、综合、归纳、演绎、数字等法进行系统分析，同时运用最新的信息论、系统论、控制论等现代科学方法。

4. 运用马列主义的基本原理，使思想方法、科学方法、自然科学知识等达到逻辑的统一。

人才管理系统的评价

系统的评价必须选定一些客观的目标和指标；人才管理系统运转的绩效主要可从四个方面进行评价：

一、成才率

评定“成才”的指标有：

1. 科研（教学）生产率的高低；
2. 创造发明和科技成果数；
3. 学术论文数；
4. 学术水平（包括技术职称、学术地位、学术积累总分等）；
5. 知名度；
6. 人才奖、人才培养奖获得数；

$$\text{成才率} = \frac{\text{成才数}}{\text{本系统实有科技人员数}}$$

二、经济效率

培养人才要注意经济效果，人才管理也要讲究经济效率。其指标有：

1. 人才“产品”的成本值；
2. 人才培养投资与人才使用经济效益比；

3. 人才“生产”的社会化程度。

三、管理效率

人才管理效率的指标有：

1. 决策成功率。

2. 追踪决策率。由于决策失误而进行的修正性决策或再决策的次数。

3. 反馈灵敏度。按信息的收集、加工、处理的速度、质量，对原方案修正的可靠性等，划分为优、良、中、差四度。

4. 人才系统结构合理度。标准同上。

5. 人才比例合适度。标准同上。

四、总效率

成才率、经济效率、管理效率的综合，构成了人才管理系统的总效率，其相互关系可用下式表示：

$$\text{总效率} = \frac{\text{成才率}}{\text{成本值}} \cdot \text{管理效率}$$

总效率是表示人才管理系统共同效能的指标，应是评价本系统的主要标志。

由于人才管理系统的评价还是一个新课题，所以上述评价中的指标，有些可以达到定量，有些还只能是定性的，有待于今后研究提高。

人才的矩阵管理

关于人才的矩阵管理，我们先从一个例子谈起。

如果我们留心观察建筑工地上劳力的调配，就会得到一条深刻的启示：当一幢建筑处于施工高潮时，人力是最多的，工地上灯火辉煌，热闹非凡。当它处于收尾阶段时，人力逐步减少，一部分人已经又去开拓新的建筑群基地去了。待新的建筑到达施工高潮时，老的建筑已经完工，人力又可全力以赴地到新工地去了。这便是人才的矩阵管理。

不难看出，这种管理方法有以下特点：

1. 一个人才群体（建筑工程队）同时作用于多个目标（多幢房屋建筑）；
2. 一个人才群体伴随着目标和时间相对地运动；
3. 人才群体接受一个指挥中心的管理和控制。

这是一个极其简单的道理。但是，如果一旦对人才群体不采取这种管理方法，那就立即会出现非常头痛的老大难问题。明知不合理，也极难改变它。如：

1. 人才群体作用于一个孤立的目标，且属于单位和部门所有；
2. 在一个单位内部，如果不使人才群体作用于多个目标，而是让各个孤立的目标去分割人才，按项目、产品、科研课题划分工作班子和研究班子。

第一种情况将使人才失去与社会的联系，第二种情况将使人才在内部流动也不可能。所造成的人才浪费将是巨大的。

几乎一切目标在用人上均有如下的特点：开始阶段用人较



少，全面展开阶段用人较多，收尾阶段用人又较少。（图一）一个新建单位如果不认识这种规律，当它处于全面展开阶段时，必然大量地加入，而处于收尾阶段时，这些已经属于部门和单位所有的人力处理不掉，背上了一个大包袱。

许多发展研究机构，按产品研制型号划分工作摊子。这种摊子在产品型号研制的首尾，人力有多余，全面展开时又严重缺人。由于各个产品型号摊子彼此不联系，人才之间就毫无调节的余地。然而，在六十年代初以前，世界各国几乎无例外地都采用过这种办法。此后，才逐步认识到矩阵管理的优越性。

促进矩阵管理理论建立的主要因素，是航天技术、核潜艇等巨大工程。这些大工程需要几十万科技人员、上万家工厂企业协同配合，才能完成目标。

以火箭研制为例，任何国家的国力，都不允许把中程导弹、远程导弹、洲际导弹、人造卫星、航天飞船等目标，各自孤立地组成一套班子，而是根据火箭技术及头部要求的内部结构特点，分别组织各专业部件研究机构。各种产品型号，将分解成专门部件落实到各个专业部件研究机构中去，形成一个纵横交错的矩阵管理组织（图二）。矩阵组织中的纵向行政管理和横向研制型号管理分工协作，采用系统工程和网络规划等技术来进行复杂的管