

培·训·教·材·系·列

领导干部

人力资源管理培训教程

中国人民大学劳动人事学院 组编

 中国人民大学出版社

培·训·教·材·系·列

领导干部

人力资源管理培训教程

中国人民大学劳动人事学院 组编

图书在版编目 (CIP) 数据

领导干部人力资源管理培训教程/中国人民大学劳动人事学院组编.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(培训教材系列)

ISBN 7-300-07145-7

I. 领…

II. 中…

III. 劳动力资源-资源管理-干部教育-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016509 号

培训教材系列

领导干部人力资源管理培训教程

中国人民大学劳动人事学院 组编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 720 × 1000 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 20 插页 1

印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 294 000

定 价 29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

领导干部

Human Resource

人·力·资·源·管·理·培·训·教·程

序

言

本书是根据我院数位教授在北京市委组织部、市委党校和我院三方联合举办的“北京市组织人事系统领导干部人力资源管理研讨班”上授课的主要内容而编写的。

2003年3月，北京市委杜德印副书记，市委常委、市委组织部赵家骢部长和市委常委、教工委朱善璐书记等领导来中国人民大学，衷心希望我们承担首都人才管理体制课题的研究及为北京市的组织和人事系统的领导干部提供人力资源管理培训的任务。在2003—2004年间，经过我们三方的共同努力，最终顺利完成了9期计500多人（其中局级领导干部100多人）的培训工作和任务。参加培训班的学员在培训中积极配合、认真学习，并对我们教师的授课给予了高度认同。正如在北京宽沟培训班总结会上杜德印同志所评价的，“首都人才发展战略课题为北京市委人才

发展战略的制定提供了政策依据,是对北京市人事制度改革的巨大支持”。“首都人才发展战略课题和培训班相互促进,通过在组织人事系统领导干部的培训班中宣讲课题研究成果,为北京干部人事制度改革奠定了人才准备。新知识的输入导致贯彻决策的自觉性,武装了一代人,相信对北京市组织和人事工作会在长期内发挥作用。”

培训事宜具体由我院孙健敏教授出面与市委组织部培训处何新等几位同志共同讨论,依照现代人力资源管理流程,设计了十讲课程内容。

第一讲“公共人力资源管理的变革与创新”由彭剑锋教授主讲。他从全球一体化与未来政府公共管理的改革、党的十六大与公共人力资源管理及科学发展观和政绩观对干部的考核评价新要求等角度,分析了我国新形势下公共人力资源管理面临的挑战;从依据国家战略与公共行政组织的战略目标培育与汇集优秀人才、开发党政干部的核心专长与技能、人力资源管理系统的构建、人力资源系统运行技术要点等分析了战略性公共人力资源管理系统构建。

第二讲“人力资源规划与人才需求预测”由本人承担。从人力资源规划的价值、目标与要求,人力资源规划战略性决定和人力资源规划与组织战略规划的关系等角度,论述了人力资源规划的价值;从人力资源管理的主要内容、制定流程、责权划分、影响因素等方面,探讨了人力资源规划的主要内容;从人力资源预测所要考虑的主要因素和原则、人力资源需求预测、人力资源供给分析、人力资源供需平衡等方面总结了人力资源规划的主要技术与方法;介绍了美国明尼苏达州和北京中关村科技园区的人力资源规划的案例;最后系统分析了国内目前人力资源规划所存在的七大突出问题。

第三讲“党政部门工作分析的理论和实务”是公共人力资源管理平台建设的基本内容。在本讲中,石伟副教授就为什么要做工作分析、工作分析的基本概念和几个相关概念、工作分析的主要内容和信息收集、工作分析的活动流程和工作分析的方法等详细介绍了机关的工作分析理论;他并就工作分析员必须遵循的基本原则,如何概括职位(工作)设置的目的,如何描述工作的责任与任务,如何确定工作的衡量(绩效)标准,如何确定工作关联,如何分析任职位的任职资格等认真地讲解了机关工作分析实务。

第四讲“我国人才市场与经济发展”由刘尔铎副教授讲授。他从经济增长、经济发展、人力资本投资等角度概述了人才市场与经济发展的关系;从人才市场的供给和需求等角度,探讨了人才和劳动力市场的运行机制;从市场经济与人才流动等

方面,分析了我国人才流动内在动因与流动规律;从我国人才市场的发展过程、地区人才市场建设的状况,总结了我国人才市场的发展和问题;从开放经济条件下的人才流动等,分析了外来劳动力与北京市人才市场问题;最后就政府在人才市场建设中的作用、国外人才市场管理的经验,提出了几点重要政策结论。

在第五讲“人力资源管理的行为学基础”中,周文霞副教授从“研究所的骨干为什么留不住”这个案例讨论开始,就组织与人力资源管理行为学基础的理论和实践展开分析。她就什么是管理、什么是人力资源管理、激励是人力资源管理的核心问题几个角度,详细地描述了管理与人力资源管理的关系;从人的心理和行为的共同性、人的心理与行为的差异性、人性的善与恶,分析了人的心理和行为;从社会知觉类型、社会知觉偏差,探讨了关于社会知觉的偏差与矫正问题;从马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克莱兰德的三种需要理论、期望理论、公平理论、激励技能——激励理论的整合与运用等方面,系统地总结了激励的基本理论和技能。

第六讲“人员测评理论与技术”由孙健敏教授主讲。他从人的差异,包括个性、需要、人际交往、归因、价值观等五个方面,分析了人员测评的必要性和重要性;重点介绍了心理测验、面试和评价中心等人员测评的技术与方法;讨论了测评的效度和信度问题;就中国古代的测评方法进行了分析和探讨。

第七讲“绩效考核与绩效管理”是现代人力资源管理的主要内容之一,也是政府人力资源管理的难点和重点。这一讲由许玉林副教授承担。他首先谈了有关绩效考核与绩效管理的五点认识:何为绩效考核;何为绩效管理;为什么我们的考核出了问题;各级领导考核的责任意识、目标管理与计划管理;考核的技术问题等。他就什么是绩效,绩效与工作的结果、行为和素质是什么关系等进行了深入的分析;就为什么要进行绩效考核、绩效考核的应用、绩效管理程序和绩效考核的六大关键环节,全面地进行了阐述和探讨。

薪酬是绝大多数公务员经济收入的主要来源,也是国家财政支出的重要组成部分。好的薪酬体系和好的薪酬管理,对于吸纳优秀人才进入国家公务员队伍,调动公务员的工作积极性,激励公务员为社会提供优质的公共服务有十分重要的意义。在第八讲“薪酬管理”中,文跃然副教授以问题为导向,首先阐述了薪酬管理的基本原理;接着聚焦政府机关的薪酬体系,分析了目前存在的主要问题,以及解决这些问题的基本思路;最后,通过实证研究,探讨了如何借鉴国外政府在公务员薪酬管理方面的先进经验问题。

徐芳副教授在第九讲“培训与开发技术及职业规划管理”中,从组织的竞争是

员工素质与能力的竞争等角度,分析了组织重视人力资源开发的五大理由;从人力资源管理外包所带来的挑战等,总结了人力资源开发专业人员面临的五大挑战;从美国培训与开发协会提出的人力资源开发专业人员的角色及能力要求等理论,探讨了人力资源开发专业人员的角色与能力素质要求;从有效的培训体系的流程、需求分析、项目设计、成果转化、效果评估,总结了培训与开发的技术和方法;从个人职业规划、组织的职业管理,分析了职业规划管理;最后介绍了国外组织培训与职业管理领域标杆学习的实践。

第十讲“领导者任职资格与素质模型”由孙健敏教授主讲。他就领导者对领导的认识、学者对领导的认识,讲解了“什么是领导者”这一问题;分析了领导者的权力与影响力;具备哪些个人条件才能做领导;介绍了布莱克和摩顿的管理方格理论、权变的领导理论、情境领导理论;讲解了什么是有效的领导方式;以及关注领导者的层次、领导者的感召力和领导者的素养等三个方面。

北京市这次组织人事系统领导干部人力资源管理研讨班,是在中央人才工作会议召开前夕组织和策划的,应当说是走在全国前列的一次大规模、高水平、高层次的培训活动。这次培训班的动议来自市委领导的高瞻远瞩,是市委贯彻落实中央人才强国战略的重要举措和具体行动,为推动建立专业化的首都宏观人才管理体系,健全现代化的人才资源管理运行机制,完善社会化的人才资源管理研发与服务体系,创建人性化的首都创业发展环境,即构建首都新世纪现代人才管理的新体制,提供了坚强的支持和保证,也是政府与高校有效合作的一次积极探索和实践,为大学的教学科研服务于政府和社会提供了极好的实践平台。北京市委领导在诸多高校中选择中国人民大学劳动人事学院作为合作伙伴,并让我们承担全部的课程设计和教学任务,是对我们学院的高度信任,是对我们全体教师的充分肯定;为我们老师全面了解和熟悉北京市的人才工作提供了难得的学习机会;为我们不断提高教学和科研水平,提供了巨大的鞭策和激励!

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院,作为全国历史最悠久、实力最强大、规模最完整的系统培养人力资源管理专业人才的研究和教学基地,多年来得到了国家劳动部、人事部、教育部、北京市委和市政府、中国人民大学的领导的充分鼓励、热情关心和鼎力支持,各级领导从精神和物质方面给予我们无数的关爱!我们深知,劳动人事学院肩负着以人力资源管理理论和方法的研究成果为中国的经济和社会发展提供指导和参考的历史使命,承担着为全国培养优秀的人力资源管理专业人才的时代重任;同时,本着融入北京和服务北京的精神,我们也义不容辞地

为北京市的建设贡献自己的微薄力量！基于此，应中国人民大学出版社之邀，现将各位教授讲课的内容进行整理，正式出版，以使更多的同志能够学习和分享现代人力资源管理的知识。我们愿意继续与北京市各级组织和人事部门保持这种密切的合作关系，把这次培训班的经验加以推广，把这次培训班的良好效应持续下去。

曾湘泉

2006年1月于中国人民大学劳动人事学院

目

录

第一讲 公共人力资源管理的变革与创新 彭剑锋 (1)

一、新形势下公共人力资源管理面临的挑战 (1)

二、战略性公共人力资源管理系统构建

——公共部门战略性人力资源管理 (16)

第二讲 人力资源规划与人才需求预测 曾湘泉 (25)

一、人力资源规划的价值 (26)

二、人力资源规划的主要内容 (33)

三、人力资源规划的主要技术与方法	(36)
四、人力资源规划的国外案例：美国明尼苏达州	(46)
五、人力资源规划的国内案例：中关村科技园区人力资源规划	(53)
六、人力资源规划的七大突出问题	(57)
七、国外人力资源战略规划介绍	(61)

第三讲 党政部门工作分析的理论和实务 石伟 (66)

上篇 机关工作分析理论	(67)
一、为什么要做工作分析	(67)
二、工作分析的基本概念和几个相关概念	(73)
三、工作分析的主要内容和信息收集	(75)
四、工作分析的活动流程	(77)
五、工作分析的方法	(78)
下篇 机关工作分析实务	(93)
一、职位分析员必须遵循的基本原则	(93)
二、如何设计表头等内容	(94)
三、如何概括职位（工作）设置的目的	(95)
四、如何描述工作的责任与任务	(96)
五、如何确定工作的衡量（绩效）标准	(98)
六、如何确定工作关联	(100)
七、如何分析任职者的任职资格	(101)
八、谨记工作分析的要点	(108)
附录 某机关工作分析问卷	(109)
一、职位基本情况	(109)
二、职位设置的目的	(109)
三、工作职责	(109)
四、职位在机关中所处的层级	(111)
五、工作关联	(111)
六、工作特征	(111)
七、错误分析	(112)
八、任职资格	(112)

九、附加说明·····	(115)
十、附：动作动词·····	(116)

第四讲 我国人才市场与经济发展 ····· 刘尔铎 (117)

一、人才市场与经济发展：概说·····	(117)
二、人才和劳动力市场的运行机制 ·····	(132)
三、人才流动内在动因与流动规律·····	(139)
四、我国人才市场的发展和问题·····	(142)
五、外来劳动力与北京市人才市场·····	(143)
六、政府职能与人才市场建设·····	(145)

第五讲 人力资源管理的行为学基础 ····· 周文霞 (149)

一、导言：一个案例·····	(149)
二、管理与人力资源管理·····	(157)
三、关于人的假设与判断·····	(161)
四、关于社会知觉的偏差与矫正·····	(167)
五、激励的基本理论和技能·····	(169)

第六讲 人员测评理论与技术 ····· 孙健敏 (182)

一、为什么要做人员测评 ·····	(183)
二、如何进行人员测评（人员测评的技术与方法） ·····	(192)
三、如何评价测评本身·····	(204)
四、中国古代的测评方法·····	(205)

第七讲 绩效考核与绩效管理 ····· 许玉林 (206)

一、关于绩效考核与绩效管理的五点认识·····	(207)
二、什么是绩效？ ·····	(209)
三、为什么要进行绩效考核？ ·····	(210)
四、绩效考核的应用·····	(212)
五、绩效管理程序·····	(213)
六、绩效考核的六大关键环节·····	(219)

第八讲 薪酬管理..... 文跃然 (221)

- 一、薪酬管理原理..... (222)
- 二、中国政府机关的薪酬管理..... (238)
- 三、美国政府公务员薪酬管理..... (247)

第九讲 培训与开发技术及职业规划管理..... 徐芳 (257)

- 一、组织应重视人力资源开发的五大理由..... (257)
- 二、人力资源开发专业人员面临的五大挑战..... (259)
- 三、人力资源开发专业人员的角色与能力素质要求..... (262)
- 四、培训与开发的技术和方法..... (265)

第十讲 领导者任职资格与素质模型..... 孙健敏 (292)

- 一、什么是领导?..... (292)
- 二、领导者的权力与影响力..... (294)
- 三、具备哪些个人条件才能做领导?..... (295)
- 四、有效的领导方式..... (297)
- 五、中国古代的领导思想..... (305)
- 六、关于领导的三维观点..... (307)

公共人力 资源管理的变革与创新

彭 剑 锋

一、新形势下公共人力资源管理面临的挑战

新形势下我国公共人力资源管理面临三个方面的挑战：

(1) 来自外部的挑战，即全球一体化对政府公共人力资源管理所提出的挑战。在全球一体化的过程中，政府人力资源管理必须要有全球的视野。比如，中国加入 WTO，首先需要改变规则、转变行为方式的，不是企业，而是政府。在全球一体化的过程中，首先要遵守国际规则的是政府。政府要用全球的视野来看待今天我们所面临的问题。因此，我们的公共人力资源管理，包括政府组织部门所承担的工作，不再是埋头干自己的工作，而是要站在整个国家社会经济发展的角度，

甚至是站在全球一体化的角度,来看待我们今天的公共人力资源管理问题。我们要思考全球一体化的过程对公共人力资源管理究竟带来什么样的挑战,这是我们要思考的第一点。

(2) 来自内部的挑战,即党的十六大提出的关于执政党的责任和使命及人才强国战略对公共人力资源管理所提出的挑战。现在,中国共产党作为执政党,职能和职责都发生了深刻的变化。这种变化对人力资源管理提出了新的挑战,对我们传统的组织人事工作也提出了新的挑战。2003年12月底召开的全国人才工作会议,把“人才强国”战略作为国家发展的基本国策。执政党的使命与责任以及“人才强国”战略对政府组织人事工作提出了很多新的问题、新的要求。全国人才工作会议上又一次强调了党管人才的原则。党管人才的原则在新形势下的内涵发生了怎样的变化?还是不是要用过去的传统思路去对待今天党管人才的原则?党管人才的内涵、形式发生了一种什么样的变化?我们如何来理解党管人才?这是我们需要思考的第二点。

(3) 来自内部的挑战,是新的科学发展观与新的政绩观对公共人力资源管理提出的新要求。科学发展观必然会带来新的政绩观,新的政绩观必然会带来干部选拔、评价标准的变化。过去中国的经济经过改革开放,得到了高速的成长,但是,我们知道,这种高速成长的背后,也有不少问题:整个社会经济发展不平衡,城乡差距越来越大,东西部差距越来越大,人与社会的发展、人的道德水平等各个方面都面临很多的问题。针对这些问题,新一届政府提出要建立科学发展观。所谓科学发展观,就是从过去单一地追求GDP,转向追求全面、协调和可持续发展。科学发展观有三个关键词,即全面发展、协调发展和可持续发展。科学发展观是一个牵引机制,一旦科学发展观发生变化,必然会对领导干部的政绩观产生影响。过去选拔干部可能主要是看一个地区GDP的增长,正是因为我们选拔干部的时候片面地追求GDP的增长,使得我们所有干部都一味去追求GDP。现在,科学发展观提出以后,我们在选拔、评价干部的时候,不再是片面地看GDP,而要看整个区域社会经济的协调发展、全面发展,要看城乡之间差别的缩小,要看整个区域的社会文明道德水平。这些问题都对我们评价、选拔一个干

部提出了新的要求。这是我们要思考的第三点。

1. 全球一体化与未来政府公共管理的改革

公共人力资源管理属于公共管理最重要的组成部分，我们研究公共人力资源管理的改革，势必要看未来政府的改革是一个怎样的发展趋势，尤其是在全球一体化的过程中，未来政府改革的发展趋势。我们知道，一个国家的竞争力源于政府与企业的竞争力，最终源于政府人才和企业人才的竞争力。而从根本上看，是取决于人才管理制度与机制的竞争力。所以说，研究公共人力资源管理，尤其是研究公共人力资源管理的制度创新、机制创新，必然要研究未来政府管理的制度、机制的变革与创新。在全球一体化背景下的未来政府公共管理的改革趋势是怎样的呢？我们来看看政府公共行政管理的改革模式。

(1) 政府公共行政管理的改革模式。

1) 市场机制、市场效率与效益的引入。全球政府公共行政管理的改革模式特点首先体现在将市场机制、市场效率与效益的原则引入政府管理中。全球的各国政府都面临着许多同样的问题，比如，机构臃肿问题，效率递减问题。在这种情况下，各国都提出，要把市场机制、市场效率与效益的原则引入政府管理中。这就对政府公共管理提出了两个基本要求：第一个要求是要确立公共产品与服务的客户价值导向。像企业一样，政府也是在向老百姓提供公共产品与服务。政府不再是一个权力机构，而是一个公共产品与服务的提供机构。作为政府工作人员，就是要确立这样的意识，我们是在为老百姓服务。这就意味着整个政府的公共管理运行都是围绕为客户去创造价值，那就需要明确，我们的客户是谁，我们为谁服务。如果说政府的客户是老百姓，是公众，那么就面临一个问题，如何来确立客户价值导向，如何去创造价值。

政府提供的公共产品与服务必须达到四个标准：第一个标准是关注需求。要贴近客户，政府必须贴近老百姓；政府要让老百姓理解公共政策，理解政府的所作所为是为老百姓创造价值的，这就需要政府加强跟老百姓沟通。过去，政府的所有工作是机密的，其政策制定过程是封闭的、不透明的。现在，要进行有效沟通，大部分的公共政策都要让老百姓知道。整个公共政策的形成过程中，要了解老百姓的需

求，决策过程要透明化。过去，我们的所有政策是来自上面，来自上级指令，是封闭式的。

第二个标准是创新机制。老百姓的需求是不一样的，客户的需求是不一样的，政府必须站在客户的角度，去提供差异化的公共产品与服务。而要提供差异化的公共产品与服务，就意味着必须要创新。政府部门在研究公共产品与服务、研究各种政策、管理规则的时候，就要有创新意识，能根据需求的不同，提供差异化的公共产品。

第三个标准是提高速度。政府所面临的是客户，要响应客户，就必须提高办事速度、办事效率。这就要求政府机构要精简，不能太臃肿，必须要精干；流程就要整合，过去办一件事情可能要经过很多的门槛、走很多的衙门，现在就要把一些不必要的机构裁掉、不必要的手续减掉，也就是现在提出的行政审批手续要越来越简化。过去办一件事可能需要十几个部门盖章，现在可能只要两个部门盖章就可以了。20世纪80年代注册一个公司，银行、工商局、税务局等各个部门分散在一个城市的不同地方，而现在，这些部门都在一起办手续，一天之内几乎就能办好所有的事情。

第四个标准是创造价值。政府部门提供公共产品与服务，也是在创造价值。过去认为政府部门纯粹是一个消耗性机构，但现在看来，政府也要创造价值。政府工作人员也要有价值创造意识。政府所花的每一分钱，所做的每一件事，都要为社会创造价值。这就是说，政府要有绩效。这样，政府的角色意识就发生了变化。过去，政府大量的投入都没有效率，不产生价值。究其原因，政府部门工作人员并没有意识到，政府所花的每一分钱都要创造价值。现在提倡政府也要有绩效，要求政府部门工作人员的角色意识要发生转变，要有价值创造意识，政府的每一项行为、举措都能够为社会、为客户带来价值。

第二个要求是将竞争机制注入到公共产品与服务的提供过程中去。过去，政府部门的公共产品与服务不存在竞争问题，现在提出政府部门也要有竞争机制。这种竞争机制体现在几个方面：一是现在政府与外部环境是互动的，尤其在全球一体化的过程中，政府与政府之间就是一种竞争关系。国家的竞争力最终来源于政府能力的竞争。大家可以看到，美国政府也好，法国政府也好，总统的每一次出访，都带着

企业家，其背后都隐含着经济诉求，政府的外交行为背后都代表着利益群体的要求。所以，在全球一体化的过程中，政府与政府之间，就像企业之间一样，双方都是在一种博弈、一种竞争与合作关系之中。所以，政府系统现在就不能是一个封闭的系统。过去，尤其是在“文化大革命”时期，政府可以不管外部世界发生怎么样的变化，政府部门自己干自己的，完全是独立自主，自力更生。但是现在在全球一体化的过程中，整个政府系统，整个社会经济生活，完全渗透到整个世界的潮流之中。现在全球任何一个地方所发生的事件，通过 Internet，在一瞬间我们就可以全部知道。美国好莱坞的“大片”，可以在全球同步放映。全球的一些最新科技信息、文化交流，现在完全没有障碍。经济发展也是你中有我，我中有你。任何一个地方所发生的重大事件都会对其他地方产生影响。中国股市一出问题，美国股市就会打喷嚏，而美国股市一晃动，中国股市也随之震动，整个经济完全是一个互动经济。这时候，作为政府官员，就必须有开放的思维，在思考和处理问题的时候，必须有全球视野。在全球一体化的过程中，相互之间各种游戏规则是相互制约的。

二是政府处理突发事件的能力。随着社会经济发展各种因素的复杂化，全球出现大量突发事件，包括恐怖主义制造的各种事端，还有各种恶性流行病，像 SARS、禽流感。这种突发事件出现以后，它们的影响也是全球性的。北京市一出现 SARS 后，它的影响就不仅仅在于北京市，它对全国乃至全球都会产生影响。

三是政府官员要有企业家精神。企业家精神第一要求创新，第二要求敢于打破常规。过去，政府部门就是按程序办事，按规则办事，按上级指示办事，这是政府部门的基本规则。但现在不一样了，在突发事件面前，市长、市委书记就要敢于打破常规，不能机械地按程序办事，一切围绕突发事件处理来进行。市长、市委书记在突发事件面前要有决策能力，要有敢于承担风险的能力，要有企业家精神。在突发事件面前，比如美国加州的大停电和中国北京的 SARS 事件，采用什么样的处理方式，如何调动资源来处理，都体现着一个市长、市委书记处理突发事件的能力。这时候，政府的内部管理机制必须激活。政府高级领导人要有企业家精神，政府工作人员就要有核心专长与技