

学校高绩效教学与管理丛书

校本管理与学习型学校建设

学校人力资源管理

郭继东/著



Xuexiao Renli Ziyuan Guanli

甘肃文化出版社

学校人力资源管理

郭继东 著

甘肃文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校人力资源管理 / 郭继东著. —兰州: 甘肃文化出版社, 2005.8
(校本管理与学习型学校建设)
ISBN 7-80714-159-X

I. 学... II. 郭... III. 学校管理; 人事管理
IV. G472.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 098275 号

书 名: 学校人力资源管理
作 者: 郭继东著
责任编辑: 温雅莉
出 版 者: 甘肃文化出版社
印 刷 者: 北京市德美印刷厂
发 行 者: 全国各地新华书店
开 本: 720×1000mm 1/16
字 数: 1250 千字
印 张: 96
版 次: 2005 年 9 月第 1 版
2005 年 9 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 7-80714-159-X
定 价: 495.00 元(全六册 含电子光盘)

目 录

第一章 转型:从人事管理走向人力资源管理 1

第一节 人力资源的特性与价值 1

一、人力资源的概念界定 1

二、人力资源的特性 3

三、人力资源的价值 5

第二节 从人事管理到人力资源管理的转型 7

一、人力资源管理的涵义 7

二、人力资源管理与人事管理的比较 8

三、人力资源管理的历史演进与发展趋势 11

第三节 学校人力资源管理系统的构建 17

一、现代学校呼唤人力资源管理 17

二、学校人力资源管理的目标与原则 18

三、学校人力资源管理的内容与职能 20

四、学校人力资源管理的机构与人员 22

附录 上海市进才中学的人力资源管理 25

第二章 工作分析:人力资源管理的基石 29

第一节 工作分析及其作用 29

一、工作分析的界定 29

二、组织图与工作分析 32

三、工作分析的作用	33
第二节 工作分析的内容与程序	35
一、工作分析的内容	35
二、工作分析的程序	37
第三节 工作分析的常用方法	40
一、工作实践法	40
二、工作日记法	40
三、面谈法	42
四、观察法	44
五、问卷法	46
第四节 工作说明书的编写	50
一、工作说明书的编写内容	50
二、工作说明书的编写原则	51
三、工作说明书的编写格式	51
附录 教师工作说明书示例	54
第三章 人力资源规划:为学校的未来网罗人才	59
第一节 人力资源规划的意义与内容	59
一、人力资源规划的概念界定	59
二、人力资源规划的意义	60
三、人力资源规划的内容	61
第二节 人力资源规划的步骤	63
一、人力资源规划的操作流程	63
二、前期准备阶段	64
三、规划设计阶段	66
四、执行与评估阶段	69
第三节 人力资源需求预测	69
一、影响人力资源需求的因素	69
二、人力资源需求的定性预测方法	71
三、人力资源需求的定量预测方法	73

第四节 人力资源供给预测	76
一、内部人力资源供给预测	76
二、外部人力资源供给预测	81
附录 某校的人力资源总体规划方案	84
第四章 招募、甄选与录用:追求适才适用	88
第一节 应征者的招募	88
一、招募决策的作出	88
二、招募渠道的选择	90
三、招募信息的发布	93
四、应征的确认	95
第二节 候选人的甄选	97
一、甄选的意义与维度	97
二、甄选的两大模式	99
三、甄选的常用方法	102
第三节 员工的录用	110
一、录用的原则	110
二、录用决策的程序	111
三、录用结果的处理	113
四、聘任合同的签订	115
附录 教师应聘在美国	117
第五章 校本培训:为个人和学校充电	120
第一节 培训与校本教师培训	120
一、培训及其意义	120
二、走向校本的教师培训	123
三、校本教师培训的特点与角色安排	125
第二节 校本培训的操作流程	127
一、校本培训的基本环节	127
二、培训需求分析	130
三、培训计划制订	133

四、培训成果转化	136
第三节 校本培训的常见方式	139
一、校本培训方式的分类	139
二、接受学习的培训方式	140
三、指导参与的培训方式	142
四、探究学习的培训方式	145
五、课题研究的培训方式	148
第四节 学习型组织的构建	150
一、学习型组织与教师培训	150
二、构建学习型组织的原则与过程	152
三、学习型组织的构建策略	154
附录 太仓市第二中学的校本培训方案	156
第六章 绩效评价:建立科学的导向机制	159
第一节 绩效与绩效评价	159
一、绩效的涵义与特点	159
二、绩效评价的涵义与功能	163
三、绩效评价的发展走向	165
第二节 绩效评价的程序	168
一、明确评价目的	168
二、设计评价的准则和标准	168
三、选择评价主体	170
四、确定评价方法	173
五、实施评价活动	173
六、结果处理和反馈	175
第三节 绩效评价的常用方法	177
一、比较法	177
二、特性法	179
三、行为法	182
四、目标结果法	184

附录 英国的中小学教师绩效管理	187
第七章 薪酬管理:工作的价值认可	191
第一节 薪酬与薪酬管理	191
一、薪酬的涵义、表现形式及影响因素	191
二、薪酬的作用与薪酬管理	195
三、薪酬管理:学校的新课题	197
第二节 薪酬管理的内容	200
一、确定薪酬形式结构	200
二、构建薪酬体系	202
三、决定薪酬水平	204
四、明确薪酬支付方式	207
第三节 薪酬设计及其方法	208
一、工资结构及其设计流程	208
二、职位评价	210
三、工资结构的具体设计	213
四、奖金的设计	216
附录 中山市桂山中学校内分配方案	219
第八章 职业生涯管理:保障教师的成长	224
第一节 教师的职业生涯及其管理	224
一、教师职业生涯的特点	224
二、教师职业生涯的发展阶段	225
三、职业生涯管理的作用、内容与分工	227
第二节 职业生涯的规划与实施	231
一、职业生涯规划的编制	231
二、职业生涯通路的选定	233
三、职业发展的辅助措施	235
第三节 工作生活质量的改善	239
一、工作生活质量:一个值得关注的问题	241
二、教师的工作压力及其疏导	245

三、克服教师的职业倦怠	245
四、缓解教师与管理者的矛盾	247
附录 教师职业兴趣测试	250
后 记	253

■ 第一章

转型：从人事管理走向人力资源管理

在当今社会,将“人”视为“资源”的观念已逐渐深入人心。作为组织中最为重要的资源,人力资源的质量与数量关乎组织的生存和发展。因此,人力资源管理便成为任何组织都不能轻视的一项工作。对于现代学校而言,将人力资源管理的原理与方法引入学校,不仅必要而且紧迫。

□ 第一节

人力资源的特性与价值

一、人力资源的概念界定

“人力资源”(Human Resource)已是一个为人们所耳熟能详的词汇,但对于其确切涵义却往往存在着不同的理解。在此,我们对人力资源的内涵与外延进行一些分析,以便能够准确地把握这一概念。

1. 人力资源的定义

研究人员从不同的视角对“人力资源”作出过多种界定,以下一些是具有代表性的观点:

——人力资源是指一个国家或地区拥有的有劳动能力的人口总和。

——人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力。

——人力资源是指劳动力资源,或称人手。它是由全部人口中有劳动能力的那一部分人口构成的。

——人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

——人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总称。

——人力资源是指能够推动生产力发展、创造社会财富的能进行智力和体力劳动的人们的总称。

——人力资源是指包含在人体内的一种能力,若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,它就变成了现实的劳动生产力。

尽管上述定义的具体表述各不相同,但它们蕴涵着重要的共同点——“人”和“劳动能力”,而这恰恰是人力资源的最为本质的要素。首先,人力资源只能来自于人,它不可能从任何其他物质中孕育出来。其次,任何人都不能仅仅因为是“人”而无条件地成为人力资源。事实上,不具备或丧失了劳动能力的人只会成为人口包袱,而不是可资利用的宝贵资源。第三,“人”和“劳动能力”缺一不可,只有两者同时具备,方能成为“人力资源”。据此,我们将人力资源定义为:人力资源是指组织中具有劳动能力的人。

2. 人力资源与相近概念的关系

人口、劳动力以及人才等概念与人力资源有着密切的联系,厘清它们之间的关系,对于准确把握人力资源的内涵与外延是大有裨益的。

人口是指一个国家或一个地区在一定时期内的所有人的总数,其外延比人力资源大,包括具有劳动能力者(即现实的人力资源)、暂时不具有劳动能力者(即潜在的人力资源)和丧失劳动能力者(即非人力资源)。

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄、具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人(即现实的人力资源)。从市场经济的角度来看,劳动力是劳动力市场的总体,其中排除未进入就业领域的学生、失业者和丧失劳动能力者。因此,劳动力的外延比人力资源小,它未包括潜在的人力资源(学生和失业者)。当然,学生和失业者可以通过生理成长、接受教育和工作寻觅,实现从潜在人力资源到现实人力资源的变迁。需要说明的是,本书只涉及现实人力资源的管理与开发问题。

人才则是指具备特定的知识、技能和专长的那部分劳动力,或者说是高层次的复杂劳动力。其外延比劳动力更小,这部分人力资源具有较高的质量,一般以学历、技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为衡量标准。通常,中专学历以上者、初级技术职称以上者,或五级以上的技工证书持有者,均被认定为人才。

可以看出,在上述概念中,人口的外延最广,人力资源次之,劳动者居第

三,而人才资源的外延最小。根据上述分析,我们可以用下图形象地表明这些概念之间的关系。

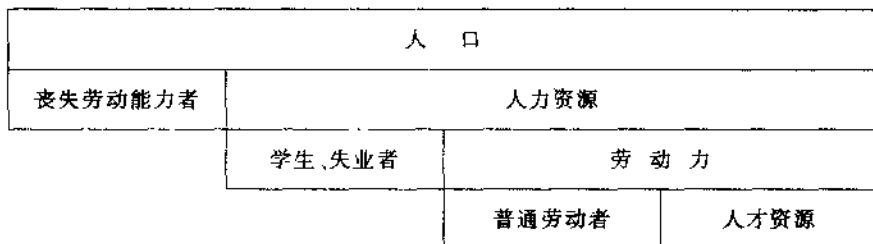


图 1-1 人口、人力资源、劳动力和人才资源的关系示意图

(资料来源:黄维德,《现代人力资源开发与管理概论》,上海:华东理工大学出版社,1998.2)

二、人力资源的特性

与物质资源、财力资源等组织的其他资源相比,人力资源有着自身的特性,主要表现在以下一些方面:

1. 能动性

人是各种资源中惟一具有智慧、情感和思想的,因此,能动性是人力资源区别于其他一切资源的根本特征。当人力资源作为生产要素的一部分进入生产过程后,他们就在生产经营和管理活动中居于中心地位,凭借其主观意愿、认知能力和思想情感来引导、操纵和控制其他要素,并通过自身的劳动过程来制造产品或提供服务。正是人力资源的这种能动性,主宰了生产力的整体效应和发展过程。

当人的积极性、主动性、创造性得到激发,就能迸发出巨大的能量;当人处于惰性状态时,其劳动能力就会急剧衰退。可见,人力资源并非一个常量。正如著名管理学家德鲁克(Peter F. Drucker)所指出的:“能够增大的资源只能是人力资源,所有其他的资源都受力学定理的制约。人们可以更好地利用这些资源,或者较差地利用这些资源,但是这些资源绝不会产生出比投入的总量更大的产出。……在人类所有能够运用的资源中,只有人才能生长和发展。”^①因此,激发与维持人的积极性、主动性和创造性始终是人力资源管理的精髓。

2. 时效性

这是指人力资源的形成与作用效率,要受其生命周期的限制。每个人的的一生都要经历出生、成长、成熟、衰老直至死亡的过程,对应于这一过程,人

①[美]彼得·德鲁克,《管理实践》,毛忠明等译,上海:上海译文出版社,1999,PP14-16

力资源也会经过储备、形成、高峰、衰退乃至消失的阶段。在人的儿童和少年时期,人力资源尚处于储备阶段,只是一种潜在的人力资源,还不能提供现实的产出。进入青壮年时期,人力资源开始有了产出,并不断增大产出的质与量,直至达到人生的顶峰。此后,人力资源的产出开始下降。到了老年时期,由于体力与精力的不济,人力资源的衰退会进一步加剧。当个体丧失了劳动能力,也就退出了人力资源的范围。

人力资源的这种时效性告诫管理者,应当依据人生的发展曲线来适时地开发与利用人力资源,有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用时限。当人力资源开始产出时,管理者不仅要利用现有的劳动能力,而且要给予适当的投入,提高员工的内在素质,以便将来能够获得更高效益的人力资源产出。当人力资源处于峰值时,管理者应当将员工安排到合适的岗位上,为其创造开展工作的便利条件,使其贡献最大化。当人力资源出现衰退迹象时,管理者可以考虑通过教育培训等手段拉伸人力资源的高峰期。如果人力资源的退化加速并且不可逆转,那么,管理者就应安排好接替工作,以实现人力资源的新陈代谢。

3.可再生性

有些资源是不可再生的,在使用过程中就消耗掉了,无法依靠自身的机制补充与恢复。如煤、铁等矿产资源,每开采和利用一批,其总量就减少一批,无法回复到原来的数量水平。而有些资源是能够再生的,即在开发和利用之后,只要保持必要的条件就能恢复原有状态。人力资源是一种“活”的资源,具有可再生性。

人力资源的可再生性表现在两个方面:一方面是种群的可再生性,即通过人类自身的繁衍,人力资源能够不断地再生产出来,世代延续下去;另一方面是个体的可再生性,即人的体能在生产过程中消耗之后,可以通过体息和补充能量而得到恢复。不仅如此,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也能通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。为保证这种再生过程的顺利进行,管理者不仅要遵循人的生理规律,科学地安排工作和休息时间,避免因体力透支而影响劳动效率,更要关注员工知识与技能的培训,通过知识与技能的提高使人力资源得以增值。

4.难以替换性

现代组织的生存与发展,必须依靠物质设备资源、财政资本资源、技术能力资源和人力资源,但这些资源并不是处在同等重要的位置上。在各种资源中,惟有人力资源具有无法取代的作用,这主要是源于人力资源的能动性,其他一切资源都要受人力资源的支配。离开了人力资源,其他资源就会

变得毫无价值。

就人力资源内部的构成要素而言,它本身需要形成合理的结构,以实现“各得其所,各在其位,各谋其政,各尽其能”。这就意味着每个人的工作岗位都必须是最适合他的,用其他人来代替只能造成“错位”,最终导致人事失配。这种难以替换性告诫管理者,必须充分了解每个劳动者的特点,努力达成人事匹配。在实践中,管理者往往比较重视“大才”而轻视“小才”。但事实上,“大才”的作用是“小才”无法起到的,而“小才”的工作也是“大才”难以替代的。我国一些地方所出现的“高级技工”比“研究生”更难求的现象,就充分说明了这一点。

5.特殊资本性

从经济学的角度看,人力资源是一种特殊的资本,他既具有普通资本的共同属性,又与之存在着重要的区别。两者的相似之处在于:①他是投资的结果和产物。人的劳动能力中有一部分取决于遗传因素,是通过自然的生长发育获得的,但大部分是依靠教育、培训等途径后天习得的。因此,人力资源质量的高低,在相当程度上取决于投资的程度。②在一定的时期内,他能够不断地给投资者带来收益。对人力资源的投入,能够获得高附加值的回报。这种投资回报既可以直接地表现为货币形态(如让投资者获得更多的经济利益),也可能以非货币形式出现(如提升组织形象)。③在使用中会出现有形磨损和无形磨损。在人力资源的使用过程中,劳动者自身机体的衰老就是有形磨损,而知识和技能的老化就是无形磨损。

同时,人力资源又不同于一般资本。一般的实物资本普遍存在的收益递减的规律,并不适用于人力资本。在现代社会的经济发展中,实践已经证明:人力资本体现了收益递增的规律,其收益份额大大超过了同期自然资源和资本资源所产生的收益。因此,有远见的管理者都会高度重视人力资源的这种特殊资本性,加大投入,以谋求最佳的回报。

三、人力资源的价值

在现代社会,人力资源被称为“第一资源”,可见其重要程度。无论是从宏观的国家层面、中观的组织层面还是微观的个体层面看,人力资源都具有关键而不可替代的价值。

1.人力资源是国家发展的基石

在国家的发展进程中,人力资源具有举足轻重的作用。二战结束时,德国和日本的经济已濒临崩溃,但由于他们历来将科学与教育作为兴国之本,战后仍然保持了这一传统。因此,凭借其人力资源上的优势,在获得外部的物质资本后,经济迅速得到了恢复与发展。反观巴西、墨西哥等国家,为了发

展本国经济而大量引入外资,却忽略了本国人力资源的储备与开发,结果导致了经济上昙花一现的“拉美现象”。

随着知识经济的到来,人力资源的价值进一步显现出来。在农业经济时代,土地是经济增长的主导因素;在工业经济时代的前期,矿产资源成为推动经济的主动力;在工业经济时代的后期,财金资源成了引领经济发展的主要力量;而到了知识经济时代,人力资源成为主导资源,谁拥有了大批优秀的人力资源,谁就取得了经济发展的主动权。我国的专家研究发现,人力资源对国民经济的贡献率高达73%。可以说,知识经济是靠人力资源去推进的。

作为一个后发型的国家,我们更要认清人力资源的价值,注重人力资源的开发。江泽民同志在2001年召开的APEC会议上作了题为《加强人力资源能力建设,共促亚太地区发展繁荣》的发言,他指出:“经济发展和社会进步,需要物质资源作基础,更需要人的知识和能力作支撑。当今世界,人才和人的能力建设,在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”在21世纪的社会发展中,“知识不断更新,科技不断突破,经济不断发展,对劳动者素质的要求越来越高。加强人力资源开发,加强人力资源能力建设,从来没有象今天这样重要、这样紧迫。”

2. 人力资源是组织兴旺的保证

从中观层面看,人力资源是组织生存与发展的前提。钢铁大王卡耐基(Andrew Carnegie)和IT巨子比尔·盖茨(Bill Gates),分别从各自的角度阐述了人力资源的重要性。卡耐基曾经自信地表示:“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去,但是只要保留我的组织成员,四年以后,我将仍是一个钢铁大王。”而比尔·盖茨则清醒地意识到:“如果将微软20%的优秀人才拿走,微软就一钱不值。”

在竞争日益激烈的现代社会,人力资源是组织获得持久竞争力惟一有效的依靠。对于一个组织来说,设备老化了可以更新换代,资金不足了可以运用市场机制去融资,因此,单凭物质和财力资源是很难形成竞争优势的。正如美国管理学家劳伦斯·普鲁萨柯(Laurence Prusak)所指出的:惟一能给组织带来竞争优势的,就是持续不断地知道是什么,就是有效地利用好组织的人力资源,有效地利用好人力中的知识资本,建立学习型组织,以最快的速度获取知识,为组织的未来储备人力资本。

当然,人力资源并不是无条件地就能成为组织兴旺的保证。有研究表明,按时计酬的员工,只会发挥出自身能力的20%~30%以求保住饭碗;而对有效的激励措施,当员工内在的积极性、主动性和创造性被充分调动起来后,就能发挥出其潜能的80%~90%。因此,管理者的职责不是守着现有的人

力资源,而是要最大限度地发挥其作用,以达成组织目标。正如德鲁克所言:企业或事业的惟一真正资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。

3. 人力资源是个体成功的资本

就个体而言,每个人身上所蕴藏着的劳动能力是他安身立命的资本,是各人赖以生存和谋求事业成功的基础。以往,有些人可以通过“关系”谋到理想的工作岗位,无须付出就能得到不错的报酬。但是,这样的时代已渐远去,今天,任何一个社会或组织都不会容忍游手好闲的人口包袱。在我国,随着社会主义市场经济体制的建立与完善,带有强烈计划经济色彩的“铁交椅”和“大锅饭”已被打破。工作岗位和工资待遇的取得,有赖于个人的努力与才干。身无长技又不思努力的人,将失去生存的土壤。

在个人与组织的关系中,个体并不是完全被动的。每个人如果清楚自己的长处与不足,明确自己适合做什么,同时,也了解组织的目标与价值追求,知道工作岗位的具体职责与要求,那么他就可以结合组织目标开发自身的潜能、发挥自己的才干、规划个人的职业生涯。这样,个人就能有效地融入组织之中,找到施展才华的舞台,扩大取得事业成功的几率,将人力资源发挥到极致;而组织也能寻觅到最合适的人选,让个人在工作中得到成长,从而使人力资源不断增值。

□第二节 从人事管理到人力资源管理的转型

一、人力资源管理的涵义

在揭示“人力资源管理”的涵义之前,需要先对这一领域的常用概念做初步的梳理。目前,通常使用的概念有“人力资源管理”(Human Resource Management,简记为HRM)、“人力资源开发”(Human Resource Development,简记为HRD)以及“人力资源开发与管理”。那么,这些概念之间是什么关系呢?

有学者对“人力资源管理”与“人力资源开发”进行了区分:①从学科性质上看,HRD属于综合性的边缘学科,而HRM属于管理学的一个分支。②从研究的对象上看,HRD面对的是所有的人口,时空范围比较广阔,涉及组织周围所有相关人口及每个人的整个生命周期,而HRM面对的是组织内部的人员,涉及的仅仅是他们组织内工作的空间,即是工作中的人员。③从

研究的内容来看,HRD更多地侧重于宏观与战略层面,侧重于未被发现的人力资源,侧重于未来的效果,而HRM更多地侧重于微观的与技术的层面,侧重于对现有人力资源的利用与维护,侧重于当前的效果。④从工作内容来看,HRD是对从业人员及尚未从业人员的教育与开发,包括对人的一生能力的发现、激发、培养与配置使用,是人的能力的发挥与促进,包括教育、培养、升迁、发掘等,而HRM是对从业人员的招聘、培训、上岗、使用、考评、调配、保障直至退休的管理,侧重于实务,着重于操作与运用。⑤从工作目的上看,HRD是发现未知的人力资源,是创造新的人力资源,而HRM主要是充分利用已知的人力资源,维护好现有的人力资源。①

我们认为,在“人力资源管理”与“人力资源开发”之间不存在不可逾越的鸿沟,两者并无本质性的区别。从时间上来看,HRD概念的形成与采用要晚于HRM,它所强调的“着眼于未来”、“对员工的培育”等理念和技术,实际上是HRM发展到一定阶段所表现出的新特点。因此,所谓的HRD实则是HRM的一种自然延续与进步,并未突破“人力资源管理”的范畴。至于“人力资源开发与管理”,这一概念显然是为了防止人们产生HRM只重使用、忽视培养的误解而特意创造的,但它难免显得累赘。基于上述分析,本书采纳“人力资源管理”这一概念表述。

在明确了各种不同概念表述的关系之后,我们可以对“人力资源管理”的涵义作出界定了。我们认为,人力资源管理是现代组织的一项基本管理职能,它是以提高劳动生产率和工作生活质量为目的,对人力资源进行的获取、保持、评价、发展和调整等系统化的工作。在这一定义中,特别需要引起注意的是:其一,人力资源管理不仅是为了提高劳动生产率,而且要追求工作生活质量的改善,这是它与传统的人事管理的重要分水岭。其二,人力资源管理将人作为资源来使用、维护与开发,而不是将其视为不得不支付的劳动成本。其三,人力资源管理对劳动者的管理是系统化的,从选人、用人、留人到育人都有完整的制度与措施,并不是随意的、杂乱的。

二、人力资源管理与人事管理的比较

自“人力资源管理”概念提出后,传统的“人事管理”(Personal Management)一词便开始渐渐淡出。无论在理论研究中还是在实际的管理运作中,人们逐步用“人力资源管理”取代了“人事管理”。事实上,人事管理和人力资源管理都涉及对人的管理,那么,我们为什么要用“人力资源管理”而弃“人事管理”呢?两者之间仅仅是用语不同,还是具有本质的区别?从“人事管理”

① 萧鸣政:《人力资源开发学——开发组织内人力资源的理论与方法》,北京:高等教育出版社,2002