

丛书总主编：陈永明

教育经济与管理丛书

学校人力资源管理

郭继东 著



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

G472.3
G800

教育经济与管理丛书

陈永明 总主编

学校人力资源管理

郭继东 著

天津教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校人力资源管理 / 郭继东著. —天津:天津教育出版社,2006.4

(教育经济与管理丛书/陈永明主编)

ISBN 7-5309-4543-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030132 号

教育经济与管理丛书

学校人力资源管理

出 版 人:肖占鹏

作 者:郭继东

责任编辑:王艳超

出版发行:天津教育出版社

天津市和平区西康路 35 号

邮政编码:300051

印 刷:北京市德美印刷厂

版 次:2006 年 4 月第 1 版

印 次:2006 年 4 月第 1 次印刷

规 格:720×1000mm 1/16

印 张:16.875

字 数:243 千字

书 号:ISBN 7-5309-4543-2/G·3901

定 价:42.00 元

“教育经济与管理”丛书总序

陈永明

当人类社会刚迈进 21 世纪时,发生在美国的“9·11”恐怖事件向当今世界提出:教育越来越普及,难道人类的文明理智水平就会越来越高?经济越来越繁荣,难道人类的日常生活就会越来越幸福?管理越来越科学,难道人类社会就会越来越文明与安全?教育是在持续地提升社会的高学历化,经济是在不断地强化人们的竞争能力,管理是在经常地鞭策群体更上一层楼。然而,现代教育已成为千家万户关注和整个社会聚焦的“众矢之的”,警报此起彼伏从未停息;现代经济营造出物质世界的繁荣昌盛,人们的精神世界却在日益“贫乏衰弱”;现代管理追求效率至上和精益求精,但这些能否真正地促进人类社会道德伦理水准提升?残酷现实告诫人们:新世纪教育如何让青少年学会异文化交融以及真正理解并实现国际间的和睦相处,这是人类社会生存之关键;新世纪经济怎样倡导“经世济民”理念,这是指引青少年能否走向康庄道之航标;新世纪管理能否与人文社科融合升华,这是当今世界教育国际化、经济全球化、管理科学化所必须研讨的重大课题。

处在日新月异的变革时代,既有人心思定的一方面,又有人心思变的另一方面,现代教育、经济与管理也同样如此。思定,也许顾虑失去以往的

安逸或基础;思变,试图开拓创业再求辉煌。既想旧貌换新颜,又常时兴“流行”(意指随波逐流或摩登时尚),这已成为新世纪教育、经济与管理变革必须斟酌的两难性课题。近年来,发达国家出台的教育、经济与管理政策措施较多采取“变革”、“改革”、“维新”等用语,这说明伴随着20世纪末激烈动荡的社会变革,“进入21世纪,开始逐步关注构建社会的是人;改变社会,先要改变的是人,而须重视不易与流行之共存。”与人类社会发展密切相关的教育、经济与管理也有“不易”(不变)与“流行”(善变)之分,社会变革倘若随波逐流时尚“流行”,就容易忽视其根性(不易)。因此,有必要反思现代教育、经济与管理之“不易”。

曾为发达国家社会发展立下丰功伟绩的教育、经济与管理现代化,却又给青少年身心健康带来一些难以治愈的后遗症。正如日本首相的《文化·教育恳谈会的咨询报告》所指出的那样:“明治以来,赶超欧美先进国家是作为我国现代化路线的最大目标。现在,这一目标已经基本达到,创造出今天成熟的物质文明。但是,在这一期间,我们忽视了一些作为人所不能忘记的和不能失去的东西,有待于进行反省。”“今天,在陶冶人格的教育领域,由于划一主义的渗透,轻视个人的能力和实力,过度地偏重毕业的学校和学历,应考体制教育的盛行,使得我国现行教育从整体上来说,被阴沉沉闷的空气所笼罩。”因此,“我国的教育要从根本上重新考虑,必须进行一次大改革。”同日本式教改一样,发达国家对教育、经济与管理现代化政策都在进行不同程度的反思,有些是在饱尝苦果后才痛感到:为青少年身心健康的教育不是仅仅培养争强好胜的竞争人才,开放型教育也并不是直接就把市场经济竞争原理或管理经验照搬照抄到现代学校经营运作中去。

有人把21世纪称为激烈变革的未知世纪,也可说是通过现代教育、经济与管理手段学会生存、学会共存、促进和谐发展的知识世纪。处于“知识授予型”向“知识创造型”转换的重要变革时期,当今世界发达国家都在积极地推进新世纪教育、经济与管理体制改革,而改革成败的关键在于能否提高全体国民文化教育水平以及培养适应未来社会变革的通用型开拓性创新人才。发达国家为解决各种教育、经济与管理问题,在普及义务教育

和推进高等教育大众化之后,都把学校教育、国民经济与公共管理视为国计民生的重大课题,这也是各国教育、经济与管理体制改革的主要目标以及新世纪促进人的发展的显著特征。

注重新世纪人的发展,倡导开发每一个人的潜能,旨在促进人类社会共性与个性和谐发展向上,实现先哲导师提出的“各尽所能”、“人尽其才”的理想目标。对此,值得我国教育工作者深刻反思的问题是:时至今日,在我国九百六十万平方公里土地上,为何还没孕育出一位戴上诺贝尔奖皇冠的中华人民共和国公民?我们在高歌庆贺 20 世纪取得伟大成就和辉煌业绩的同时,是否已具备在 21 世纪自立自强于变幻无常的激烈竞争世界之能力?这些关系到中华民族的复兴昌盛,与目前人才培养的教育、经济与管理质量密切相关。我国早在 20 世纪 50 年代就提出“德智体全面发展”这一现在世界上仍盛行的先进教育思想,而学历化社会的人才培养标准化以及“高考指挥棒”却使先进的教育思想难以在学校教育实践中名副其实地付诸实施;邓小平提出的教育发展必须“面向现代化,面向世界,面向未来”的教育方针,是集 20 世纪 80 年代世界教育改革理念之大成的精辟论断,但这在我国现实教育中,何时才能真正而又全面地贯彻落实?

深受一千三百年科举制度影响的我国教育体制,正在努力而又艰难地向构建素质教育体系转轨。目前轰轰烈烈地宣传素质教育,可以说是对扎扎实实地从事应试教育的一种批判性反思(面向现代化),也是参与当今世界教育发展合奏“平等·效率·需求”主旋律的一种顺应性协调(面向世界),更是对实现科教兴国战略必须均衡提升“求心力”(集中规范)和“远心力”(民主开放)教育改革作用的一种可持续性展望(面向未来)。我国的教育、经济与管理必须与时俱进,通过体制改革以及机制改善,努力将传统的“一次性教育”英才观念转变成自觉并积极投身于“终身教育”、“终生学习”的民本思想,适应当今世界学习社会化、社会学习化的发展趋势,创建新世纪具有中国特色的现代教育、经济与管理体制。正因为如此,我们才组织编写了“教育经济与管理”丛书,以促进我国教育经济与管理事业发展而奉献我们的学术才智及研究成果。

这套丛书由华东师范大学“教育经济与管理”(博士点)学科负责牵头,这是我国首批 MPA(公共管理硕士)试点单位之一,也是华东师大教育学科群的重要组成部分。本学科已发展成为涵盖本科、硕士(全日制教管硕士、教育硕士、高校教管硕士、网络教管硕士、公共管理硕士)以及博士的多层次、多门类的综合性研究学科群。近几年,编著、合著、译著等 60 多本,承担多项国家级、部级和市级重大科研项目,还积极参与国家和上海市的各种教育科研项目,为国家教育结构调整、全国中小学课程改革、教师聘任条例起草等多项工作都发挥了积极作用。就全国范围而言,本学科具有研究人员众多、学科领域分布均衡、中青年学术骨干正在崛起等特点,在国内具有相当大的学术认同度。为促进我国“教育经济与管理”学科建设与发展,特邀兄弟院校的学者专家也参与撰著“教育经济与管理”丛书,力图打造我国“教育经济与管理”学科的新品牌。

这套“教育经济与管理”丛书分为五个系列,有宏观研究也有微观剖析;既有理论研讨的学术进取,又有拓宽视野的比较考察和案例分析;涵盖教育行政、公共经济、经费投入、管理经营、法律政策、人力资源开发等领域。这套丛书的出版问世,倘若能为促进我国教育、经济与管理事业发展添砖加瓦,能为教育经济与管理领域的理论研究者 and 实际工作者提供一些值得参考借鉴的研究成果,将倍感荣幸。

目 录

“教育经济与管理”丛书总序	1
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、人力资源管理的含义	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、绩效的含义与特点	159
二、绩效评价的含义与功能	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、薪酬的含义、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	239

二、教师的工作压力及其疏导 241

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

参考文献 253

后记 257

■ 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
对于其确切含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的总和。

——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，并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。

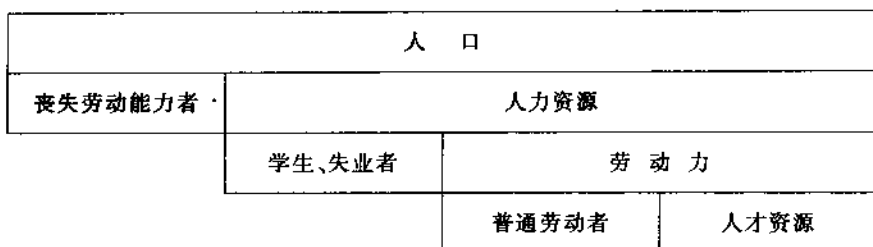


图 1-1 人口、人力资源、劳动力和人才资源的关系示意图

(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

人是各种资源中唯一具有智慧、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,PP.14~16。

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,可以通过休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,唯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