

企事业单位职务分析

职务分析的观念发生甚早，但一直到泰勒提倡科学管理运动开始，才真正系统地对各项工作予以科学的分析，即所谓“动作与时间研究”。

泰勒认为 19 世纪的管理方式，单凭个人主义方式管理，不合乎科学的要求，所以泰勒(1919 年)提出科学管理原则：(1)科学的，不是凭经验的；(2)协调的，不是互相独立的；(3)合作的，不是个人主义的；(4)增产的，不是受限制的产量。他指出，“在现代科学管理中，最突出的一项要素，也许应该算是‘任务’的概念”。“所谓的任务，殊不仅以‘应该做些什么’为限，还应包括‘应该怎么做’以及‘需要多少时间’等项”。管理的具体方法是采取时间研究，以纠正工厂怠工现象。泰勒从事生铁搬运、铲煤、砌砖、拣钢珠等工作研究，使得管理科学化、标准化，工作产量大增。泰勒的工作研究乃是有系统的观察分析。他对职务分析研究的贡献是：(1)利用最佳的工作方法；(2)采用物质诱因来激发和维持工人工作。其后，吉尔布雷斯夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)对于泰勒的工作研究，继续发扬光大。吉尔布雷斯见到建筑工人的手艺代代相传，而几乎没多大改变，所以对此进行动作研究。通过改进工作位置、人体与墙壁的关系以及灰泥和砖瓦的安排，设计一种置砖活动架，由助手将砖排放在架上，而后工人取砖砌墙，极为方便。实施的结果，把原来 18 种动作减为 4 种，每小时砌砖由 120 块增加到 350 块，工作效率提高了近三倍。

在第一次世界大战期间，美国参加欧战，便设立了军队人事分类委员会(Army Committee on the Classification of Personnel)来实施职务分析，于是职务分析一词便开始使用。1920 年美国国家人事协会规定把职务分析定义为一种处理方法，其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。随着企业管理的不断发展，职务分析也变得日益重要，正式采用职务分析的公司越来越多。据调查在 1930 年美国各大公司采用职务分析的仅占 39%，而到 1940 年却急增到 75%。目前，美国联邦、州、地方政府和大中型企业，几乎都采用了职务分析，对每一个职位不但拟定了职位说明书，而且还编制了大量的部门工作指南、职系说明等各种类型的其它工作规范。由于职务分析在人力资源管理方面可以发挥显著的作用，因而受到了世界各国的普遍重视和广泛应用。

第一节 职务分析基础知识

在组织和人事领域中，我们都渴求作到人职自配，但常会遇到不少问题，例如：组织的目标是什么？如何构造组织才能实现自己的目标？但由于组织的总体任务过于庞大，任何个人均无法完成，所以必须把组织总体任务分解成个人能力所能及的微小部门，那么，我们必须设立多少配备各类人员的职位？这个职位是何性质？需要工作人员有何种能力、技巧，个人特征？进而引发的问题是如何招聘，如何训练？用何种标准测评工作人员的绩效？我们在作出任何决定之前，必须是对有关工作做出明确规定，然后进一步确认这一工作需要什么样的行为，这个简而言之，即为职务分析，也称工作分析是现代人力资

源管理工作的基础，可以毫不夸张地说，人才测评离开工作分析即为无米之炊，当然，职务分析的结果不仅仅用于此。◆

一、职务分析

在不同的时代，由于侧重点不同，不同学者对职务分析的定义也不尽然。本世纪60年代，学者的认为职务分析，也叫工作分析，即是为了各种目的，通过多种方法收集和分析任何与职务有关的信息，试图国将人们所做的工作用语言加以描述，这个时期很局限，仅把工作分析当成收集与工作有关的信息的方法。

进入80年代后，随着对工作分析了解的深入和对工作分析要求的提高，对工作分析的定义与30年前的泛泛定义相比要具体得多。现在一些研究者对工作分析的定义往往具体指出工作分析的正规程序，并要求将职务分解成20种因素或成分，分析的结果要写成书面文件。这样，学者们通常从组织学和人力资源管理学的角度来看待工作分析。◆

从组织学的观点看，工作分析常被当作一种能提供适用于各种各样的组织管理工作信息的工具。职务是一个组织的基石、也是组织内工作的基本单位，同时也是联系个人和组织的纽带。因此，工作分析应是有目的的、不断发展的、由专业人员完成的组织活动；这些活动的目的在于收集、整理和分析职务信息。而收集来的职务信息则用于组织计划和设计、人力资源管理及其它管理方面的工作。从这个角度，学者们给工作分析下的定义为：工作分析是在组织内完成的有关收集、分析和整理职务信息的管理性活动，这些职务信息适用于组织计划和设计、人力资源管理和其它管理工作。◆

从人力资源管理的角度看，工作分析被认为是用于组织人事、雇员的培训与开发、雇员工资、劳动关系和职务设计等主要职务活动。对职务进行分析以便确定任职者圆满完成工作任务所必需的能力条件，并确定与这项职务相关的报酬以及这些报酬如何被用于激励员工并吸引一些有才华的员工。◆

事实上，尽管不同的研究者出于自己的目的，对工作分析的不同方面进行强调，但实质上都是基本一样的，也就是将职务分解成各种工作活动以及该职务对任职者所要求的能力成分。需要注意的是，工作分析并不是一种确定任职者对本职工作做得好坏的方法，确定任职者工作做得好坏的方法在人力资源管理中被称为绩效评估；也不是确定该职务价值的方法，确定职务价值的方法在人力资源管理中被称为职务评价。◆

职务分析是用于获得有关职务的系统信息的，这些信息包括所从事的工作的性质、所使用的设备、工作环境和该职务在组织中的地位。值得指出的是工作分析对组织中许多有重大影响的决策和活动都是必须的，这些决策和活动包括人事选拔方法的设计和评价、培训和职业发展计划、职务设计和再设计、职务评价和安全。另外，依据工作分析的信息，还可以有效判定哪些因素对于成功工作是必要的。◆

工作分析是人力资源系统中一个不可缺少的部分。人力资源管理的每一方面都得依靠工作分析取得的信息。由于工作分析的作用和出发点不一样，所应选择采用的工作分析方法也不一样。因此大多数学者都非常重视工作分析的用途。◆

一般来讲，工作分析的结果可直接或间接地应用到人员选拔、培训，职业选择，劳动报酬，工作设计，纠纷仲裁，工作满意度的分析，工作调动等各个领域。◆

工作分析的信息可在各领域的人事活动中发挥作用，例如：◆
雇佣组织：◆

人员招聘◆
人员选拔与定员◆
人员测评◆
工作岗位设计◆
培训与人才开发机构：◆
人才开发与利用◆
人力计划◆
直线型机构的建立◆
组织机构之间关系的建立◆
协作关系(合同的订立，不满情绪的消除等)◆
工会组织：◆
管理关系(合同的磋商，各种关系的调整等)◆
政府办事机构：◆
制定职业标准、发放许可证、证书等◆
就业机会均等问题◆
公共雇佣服务◆
公众培训与教育计划◆
社会保险问题◆
工作条件、安全生产◆
要求就业者：◆
职业选择◆
职业准备◆
研究部门：◆
人事和其它行为研究◆
社会问题的研究◆
经济研究◆
具体地讲，工作分析可以在以下方面发挥出巨大作用：◆

1◎职务描述◆

所谓职务描述是指获取职务要素的信息，概括职务特征。与工作分析不同，职务描述是以工

作分析为基础的一个简短的两页纸长的该职务上的工作活动和任职条件的小结。即工作分析是决定工作活动和任职资格的过程，而职务描述是工作分析的结果。现在人们都已意识到职务描述的重要性，职务描述可以给任职者提供应遵循的原则，这会使任职者由于明了自己所处的特定职位的要求而提高工作效率。◆

2◎雇员选拔◆

没有对任职者资格的明确了解，要对员工进行选拔是难以想象的。只有明了任职者的任职条件，才有可能选择测验或面试以测定某个求职者是否具备胜任该职位上的工作所必需的知识、技能和能力。工作分析的内容不仅有助于我们了解任职人员的所必需的任职资格，还有助于我们对应聘员工的考试的内容设计、求职咨询等。◆

3◎培训◆

除非非常明了某一职务的任职条件，否则，雇员如何被培训也是难以想象的。通过工作分析得到的职务活动可以被系统地运用于决定培训内容。某些工作分析的方法就是专门为培训而设计的。◆

4◎人力计划◆

工作分析的一个非常重要而又较少用到的地方就是决定组织内的员工的升迁。即某一职员在某一特定的职位上工作，那么把他调到哪个岗位上才是最合适的。大多数组织在确定某领导职位的人选时，所采用的方法都是提升该职位下属职位上干得最出色的人。当然这种方法有其优点，但难免导致所谓的彼得原则，即提升某人直至到他干得最不适应为止。例如，某人是公司内销售额做得最高的，即我们知道他的营销工作做得最出色，但我们并不知道他会成为什么类型的管理人员。单独以他营销工作做得出色而把他提到领导岗位上来，他是否能做好领导工作往往是很值得怀疑的。然而，工作分析的结果却可以用来把公司内所有的工作和该领导工作相比较。我们选拔管理人员就选出那位与该管理职位所要求的知识、技能和能力要求最接近的人。毫无疑问，用这种方法所选出的人会使任职匹配达到一个更高的境界。运用工作分析的结果对不同的职务进行比较是工作分析的一个重要作用。有些职务表面看来并没有什么区别或相差极大，但运用工作分析的结果，对各个职务上所需做的工作活动和所需的个人条件进行比较，就可以精确地看出各职务有什么区别。◆

5◎绩效考核◆

工作分析可以成为绩效评估的一种工具。在雇员选拔中，雇员绩效的考核必须是与工作相关的。通常对雇员的评价常侧重于一些比较模糊的方面，例如：“依赖性”、“知识”、“开拓性”等等。然而侧重于一些与工作直接相关的一些方面可能会导致更精确的绩效考核，也为考核者所接受，即工作分析的资料可以为绩效考核提供标准。◆

6◎职务分类◆

职务分类是在职务描述的基础上对职务间在各要素方面的差异性 or 相似性的分类，这种分类在方法论上属于定量的多元分类论，即运用多元统计分析方法，根据职务的所有要素进行分类。工作分析可以使人力资源管理人员将任职资格相似的某些职位归为一类，这对决定工资水平、培训、升迁等方面极为有用。◆

7◎职务评价◆

工作分析的结果还可用于评价某一职位的价值。即职务评价是在职务描述和职务分类的基础上确定职务基础工资率的研究，它是对职务描述和职务分类的结果的再分析。

8◎职务设计◆

工作分析还可用于更好地设计某一职务，即决定完成某一职务的最好的方法。通过工作分析，多余的调动可以取消，工作地点可以更为接近，或者两个工作可以合并成一个等等。

9◎组织分析◆

在收集工作分析的资料时，还可以发现组织内的某些问题。这样就可以对这些问题进行纠正，从而使组织更好地运作。◆

另外，在薪资管理、提高工作效率、工作安全、法律和准法律需求方面都需要工作分析的资料。◆最后，职务分析的资料，还有助于我们建立效标体系。这些效标可用于员工的培训、心理测评的效度分析。◆

由此可见，职务分析的信息在管理中的功能是不可低估的，它的结果被广泛地用于人员录用、薪资管理、培训开发、工作指导等方面，因而，可以说职务分析是现代一切人力资源管理与开发工作的基础，西方发达国家早在本世纪 70 年代把职务分析当作人力资源管理现代化的标志。◆

职务分析对于人事研究和人事管理具有非常重要的作用。全面地和深入地进行职务分析，可使组织充分了解工作的具体特点和对工作人员的行为要求，为作出人事决策奠定坚实的基础。美国心理学会《标准》(1985 年)指出：“职务分析为确定职务内容提供了主要根据。”

美国最高法院在对阿尔比马尔公司与穆迪一案的裁决中表明：职务分析是任何为了证明人员选择方法和工作绩效之间关系的研究所不可缺少的部分。《联邦雇员选择程序统一准则》(1978年)同样也有这种要求，它规定任何人员效度研究都要对所有工作进行职务分析。

在人力资源管理中，几乎每一个方面都涉及到职务分析所取得的结果。下表列出了职务分析的结果在各方面的应用。总的来说，这些作用可以分为三个部分：(1)组织决策(如组织结构开发)；(2)工作和设备设计；(3)人力资源管理。

具体地说，职务分析有以下八个方面的作用：◆

(1)选拔和任用合格的人员。通过职务分析，能够明确地规定工作职务的近期与长期目标；掌握工作任务的静态和动态特点；提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格人员。

(2)制定有效的人事预测方案和人事计划。每一个单位对于本单位或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势作出人事预测。职务分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。在企业和组织面临不断变化的市场环境和社会要求的情况下，有效地进行人事预测和计划，对于企业和组织的生存和发展尤其重要。一个单位有多少种工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职务的要求，今后几年内职务和工作将发生哪些变化，单位的人员结构应作什么相应的调整，几年甚至几十年内，人员增减的趋势如何，后备人员的素质应达到什么水平等等，都可以根据职务分析的结果作出适当的处理和安排。◆

(3)设计积极的人员培训和开发方案。通过职务分析，可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求，并非人人都能够满足和达到的，必须需要不断培训，不断开发。因此，可以按照职务分析的结果，设计和制定培训方案，根据实际工作要求和聘用人员的具体情况，有区别、有针对性地安排培训内容和方法，以培训促进工作技能的发展，提高工作效率。

(4)提供考核、升职和作业的标准。职务分析可以为工作考核和升职提供标准和依据。工作考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据，将影响干部、职工的积极性，使工作和生产受到损失。根据职务分析的结果，可以制定各项工作的客观标准和考核依据，也可以作为职务提升和工作调配的条件和要求。同时，还可以确定合理的作业标准，提高生产的计划性和管理水平。

(5)提高工作和生产效率。通过职务分析，一方面，由于有明确的工作任务要求，建立起规范化的工作程序和结构，使工作职责明确，目标清楚；另一方面，明确了关键的工作环节和作业要领，能充分地利用和安排工作时间，使干部和职工能更合理地运用技能，分配注意和记忆等心理资源，增强他们的工作满意感，从而提高工作效率。◆

(6)建立先进、合理的工作定额和报酬制度。工作和职务的分析，可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。所谓先进、合理，就是在现有工作条件下，经过一定的努力，大多数人都能够达到，其中一部分人可以超过，少数人能够接近的定额水平。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段，是工作和生产计划的基础，也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的，把工作定额和技术等级标准的评定建立在职务分析的基础上，就能够制定出比较合理公平的报酬制度。

◆ (7)改善工作设计和环境。通过职务分析，不但可以确定工作职务的任务特征与要求，建立工作规范，而且可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面，并发现工作

环境中有害于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以及影响社会心理气氛的各种不合理因素。有利于改善工作设计和整个工作环境，从而最大程度地调动工作积极性和发挥技能水平，使人们在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。

(8)加强职业咨询和职业指导。职务分析可以为职业咨询和职业指导提供可靠和有效的信息。职业咨询和指导是劳动人事管理的一项重要内容。例如，对待业人员选择适合自己条件的工作给予指导；为企业工作场所和 workflows 的设计提供咨询；就职工如何提高能力和取得成就给予定期指导等等。要做好这些工作，就需要了解和掌握工作的特点、要求和关键环节等。职业咨询和指导活动在国外比较普遍，我国劳动人事管理中也开始逐渐重视这方面的工作。◆

二、职务分析专用术语

要了解职务分析，应先了解一些人事心理学所用的专门术语。下面是美国职业介绍所的职业研究计划所用的术语，这些定义与美国劳工部所使用的基本一致，在世界上具有权威性。

1◎任务。任务是为达到一特定目的所进行的活动。如打印一封信、编制一个计算机程序等。

2◎职责。职责是包括由一人担负的一项或多项任务组成的活动，如人事管理人员的职责一即是“进行工资调查”这一职责由下列任务所组成：设计调查问卷；把调查问卷发现调查对象；将结果表格化并加以解释；把调查结果发给调查对象。在工作分析的范畴内，“职责”并不是工作的责任感。◆

3◎职位。职位是在一个特定的组织中，在一定的时间内由一个特定的人所担负的一个或数个任务所组成，如市场部门经理。在一个组织中，职位的数量等于其成员的数量。◆

4◎工作。工作是由一组主要职责相似的职位所组成，由两个或两个以上的计算机程序员可以组成一项工作。一项工作也可能只涉及一个职位，如市场部经理或主管科研的副总经理都是一项工作。◆

5◎工作簇。工作簇是由两个或两个以上的工作所组成这些工作或者要求工作者具有相似的特点，或者包括多个平等的任务，如销售和生 产，分别是两个工作簇。

6◎职业。职业是由不同时间内、不同组织中的相似的工作所组成。如，会计、工程师、采购员等等。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围不同。“工作”的概念比较窄，指在组的，而“职业”则是跨组织的。

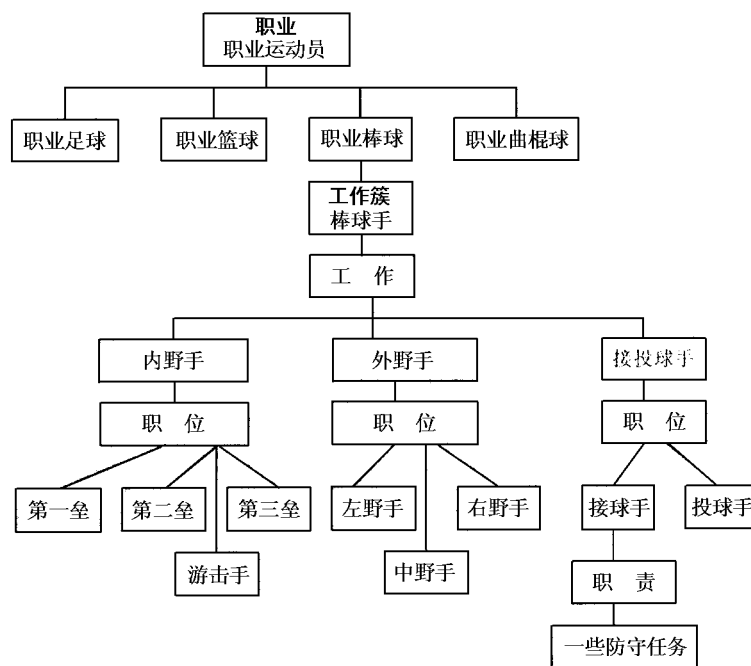


图 1-6-1 职业棒球队范畴的职业、工作簇、工作、职责和任务

7◎职业生涯。职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。图 1-6-1、图 1-6-2 是一个案例，即职业棒球运动队的职业、工作簇、工作、职责、任务、职业生涯等，从中可以更好地了解职务分析研究中所使用的专业术语。进行研究、收集、分析与规范的程序。例如，为达成企业的生产目标，必须搞好生产管理，包括生产计划、生产统计、生产调度等，为此设置如下职务：生产计划员、生产统计员、生产调度员、产科长等。

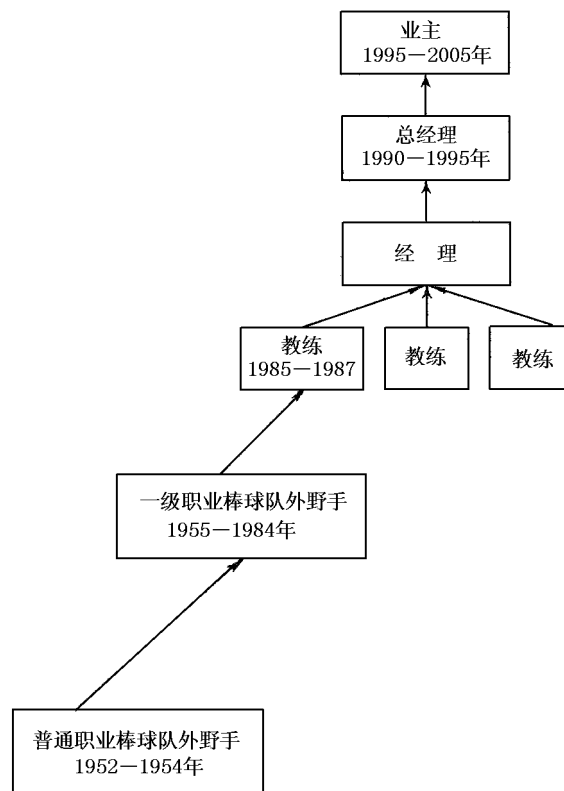


图 1-6-2 假设的职业棒球运动的职业生涯

三、职务分析的结果分析

职务分析的结果记录在职务说明书这一专门文件中，它把所分析职务的职责、权限、工作内容、工作程序和方法等信息以文件形式记录下来，以便管理人员使用，职务说明书包括：职务描述和职务要求：◆

(一)职务描述◆

职务描述为对每一职务的性质、任务、责任、工作内容、处理方法以及工作人员的资格条件等作书面记录。解决的是职务操作者做什么、怎么做和为什么做等问题。其基本要素包括：

工作名称、工作活动和程序、工作条件和物理环境、社会环境、聘用条件。◆

(二)职务要求◆

职务要求则是根据职务描述所提供的资料，拟定工作资格，列举并说明适合从事某一职务人员所必须具备的个人特质条件(Human Traits)与所受的训练，以供招聘(或职业训练)使用。职务要求的主要内容包括：有关工作程序和技术的要求、工作技能、独立思考与判断能力、记忆力、注意力、知觉能力、警觉性、操作能力(速度、准确性和协调)、工作态度和各种特殊能力要求。职务要求还包括文化程度、工作经验、生活经验、生活经历和健康状况等。◆

(三)职务描述与职务要求的区别◆

由职务描述的内容，我们可以知道不经过这一过程，职务要求就无法制定。但是有

了职务描述，是否没有职务要求也可以呢？有的机构对这一问题的答案是肯定的，他们往往直接以职务描述作聘用资格的根据。但是职务分析专家的看法则相反。因为通常而言，这二者的区别在于：职务描述不能详列个人特质及条件，有时，很多职务描述甚至只能列出最重要的工作内容及条件，在此情形下，如依据职务描述为聘人标准，则每一个面试人员心目中都有他自己由职务描述蜕化而成的职务要求，根据他自己的理解与判断去选择“适当”的人选。机构的任人标准必然因此而无法统一，并且可能导致许多弊端。

◆

四、职务的动态特征剖析◆

人们有时把职务看作是静止不变的，也就是说，一旦已对某一职务作出规定并对完成该职务的行为作了具体说明，那么在一定期间内，该职务不会由于情境或任职者的不同而发生变化。而实际上，每一工作职务的内容都是在不断变化的，人力资源管理称之为职务的“动态性”。在职务分析中，必须考虑并注意可能引起变化的潜在因素。在实际工作中，至少需要考虑三个方面的可变因素：◆

(一)时间因素。有些职务或工作内容随时间不同而有所变化，例如救生员、滑雪教练员、夏令营管理员等；有些职务随着技术进步发生变化，例如计算机的应用迅速使秘书工作发生了变化。这些变化都受时间因素的影响。由于我们可以事先预测到这种变化，可以事先具体说明适当的行为需求，因而在职务分析的过程中，对这种变化最容易作出准确评估。◆

(二)人员因素。工作人员的特点无疑会影响和改变工作职务的具体要求。在许多单位，往往给行政管理人员提出一些大的管理目标，使他们在工作中有较大的余地发挥各自的潜力。一般，对于诸如销售、教育和科研等方面的工作职务，可以大概地规定其工作目标、内容和要求；而对其他工作，如装配工、检验员、实验员等，则提出有关技能、动作和时间方面的具体明确的要求及标准。◆

(三)情境因素。由于这种变化涉及的环境因素很多，所以最难事先预测。当航行在海上的轮船着火时，厨师、船舱服务员、水手及各类人员都变成了救火人员。当群体间的内部冲突在工厂里公开爆发时，经理可能由监督者变为仲裁者和解决冲突者。职务分析人员必须对各种各样的情境因素作认真考虑。例如，物质工作环境方面的因素(噪音、光线、温度等)工作环境中的人的因素(同事、主管人员或群体的影响等)、过去的倾向(离职率、人员补充、招聘和市场需求情况等)。◆

从更广泛的意义来说，职务分析考虑的是任何与工作有关的信息。如果不考虑使工作动态变化的潜在因素的作用，不仅会对人员配备过程的各个阶段产生不利影响，而且也对任职者的工作效率有不利影响。◆

五、职务调查表要素分析

我们进行职务分析后，常依据其目的、内容等所编写的工作信息回收整理，编制成的结构性调查表，就是职务调查表。

一份完整职务调查表基本包括以下分析要素：◆

- 1①职务概要：(1)所属科、室名；(2)负责部门；(3)同一职务的从业人数。◆
 2②权限关系：(1)权限事项；(2)所监督的部下的职务和人员。◆
 3③使用机械、器具：(1)使用机械；(2)装置；(3)器具；(4)备用品(办公室事务帐簿等)。
 4④必要的资格条件：(1)知识；(2)熟练程度；(3)精神因素；(4)体力因素。◆
 5⑤责任：(1)失败时的经济责任；(2)指挥监督责任；(3)判断正确性的责任。◆
 6⑥工作环境：(1)温度；(2)湿度；(3)臭气；(4)噪声；(5)粉尘；(6)振动。
 7⑦和其它职务的关系：(1)上级职务；(2)与此职务可能互换的职务；(3)作业上有
 关联的职务。◆职务调查表的格式以表 1-6-1 为例，该方法的优缺点如下：◆

优点：①调查范围广；②费用低、速度快；③调查表可以在工作之余填写，避免耽误生产时间；④调查的资料可以数量化，可由计算机处理，提高了分析的准确性和速度。
 缺点：如果不做统一的解释和说明，分析人员和调查对象容易产生误解，而且对于被调查者的配合态度有很大的依赖性。◆◆

表 1-6-1

职务调查表◆

填表日期： 年 月 日

姓名		职称		责任职务(工作)		工 龄	
		部门		直接上级		进入公司时间	
		学历		月平均收入		从事本工作时间	
工 作 的 时 间 要 求	1. 正常的工作时间每日自信心()时开始至()时结束。 2. 每日午休时间为名()小时，(%)情况下可以保证。 3. 每周平均加班时间为()小时。 4. 实际上下班时间是否随业务情况经常变化。(总是，有时是，偶然是，否)。 5. 所从事的工作是否忙闲不均。(是、否) 6. 若工作忙闲不均，则最忙时常发生在哪段时间： 7. 每周外出的时间占正常工作时间的(%)。 8. 外地出差情况每月平均()次，每次平均需要()天。 9. 本地外出出差情况每周()次，每周平均()小时。 10. 外地出差时所使用的交通工具按使用频率排序： 11. 本地外出时所使用的交通工具按使用频率排序： 12. 其它需要补充说明的问题：						

续 表

工作目标	主要目标:			其他目标:												
	1. 2. 3.			1. 2. 3.												
工作概要	用简练的语言描述一下您所从事的工作:															
工作活动程序	名称	程 序			依 据											
工作活动内容	名称	结 果	占全部工作时间的百分比 (%)	权 限												
				承 办	需报审	全权负责										
失误的影响	1. 2. 3.	经济损失		<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>轻</td> <td>较轻</td> <td>一般</td> <td>较重</td> <td>重</td> </tr> </table>			1	2	3	4	5	轻	较轻	一般	较重	重
	1	2					3	4	5							
	轻	较轻					一般	较重	重							
	1. 2. 3.	公司形象损害														
	1. 2. 3.	经营管理损害														
	1. 2.	其他损害(请注明)														
若您的工作出现失误,会发生下列哪种情况?				说 明												
1. 不影响其他人工作的正常进行。 2. 只影响本部门内少数人。 3. 影响整个部门。 4. 影响其他几个部门。 5. 影响整个公司。				如出现多种情况,请按影响程度由高到低依次填写在下面括号中。 ()												

续 表

内部接触	1. 在工作中不与其他人接触。 () 2. 只与本部门内几个同事接触。 () 3. 需要与其他部门的人员接触。 () 4. 需要与其他部门的部分领导接触。 () 5. 需要同所有部门的领导接触。 ()	将频繁程度等级填入左边括号中 偶尔 经常 非常频繁 1 2 3 4 5
外部接触	1. 不与本公司以外的人员接触。 () 2. 与其他公司的人员接触。 () 3. 与其他公司的人员和政府机构接触。 () 4. 与其他公司、政府机构、外商接触。 ()	将频繁程度等级填入左边括号中 偶尔 经常 非常频繁 1 2 3 4 5
监督	1. 直接和间接监督的人员数量 () 2. 被监督的管理人员数量 () 3. 直接监督人员的层次：一般职工、基层领导、中层领导、高层领导 4. 对职工有分配工作、监督指导和考核的责任。	
工作的基本特征	1. 对自己的工作结果不负责任。 2. 仅对自己的工作结果负责。 3. 对整个部门负责。 4. 对自己的部门和相关部门负责。 5. 对整个公司负责。 1. 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人。 2. 在工作中时常做一些决定，对相关人员有些影响。 3. 在工作中要做一些决定，对本部门有影响，但一般不影响其他部门。 4. 在工作中做一些大的决定，对本部门和相关部门有影响。 5. 在工作中要做重大决定，对整个公司有重大影响。	
工作的基本特征	1. 有关工作的程序和方法均由上级详细规定，遇到问题时可随时请示上级解决，工作结果须报上级审核。 2. 分配工作时上级仅指示要点，工作中上级并不时常指导，但遇困难时仍可直接或间接请示上级，工作结果仅受上级要点审核。 3. 分配任务时上级只说明要达成的任务或目标，工作的方法和程序均由自己决定，工作结果仅受上级原则审核。 1. 完成本职工作的方法和步骤完全相同。 2. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同。 3. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同。 4. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同。 5. 完成本职工作的方法和步骤完全不同。	

续 表

工作的基本特征	在工作中您所接触到的信息经常为:	说 明
	1. 原始的、未经加工处理的信息。 2. 经过初步加工的信息。 3. 经过高度综合的信息。	如出现多种情况, 请按“经常”的程度由高到低填写在下面括号中。 ()
	在您做决定时常根据以下哪种资料:	说 明
	1. 事实资料。 2. 事实资料和背景资料。 3. 事实资料、背景资料和模糊的相关资料。 4. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料和难以确定是否相关的资料。	如出现多种情况, 请按“依据”的程度由高到低填写在下面括号中。 ()
	在工作中, 您需要做计划的程度:	说 明
	1. 在工作中无需做计划。 2. 在工作中需要做一些小的计划。 3. 在工作中需要做部门计划。 4. 在工作中需要做公司整体计划。	如出现多种情况, 请按“做计划”的程度由高到低填写在下面括号中。 ()
工作的基本特征	在您的工作中接触资料的公开性程度:	说 明
	1. 在工作中所接触的资料均属公开性资料。 2. 在工作中接触的资料属于不可向外公开的资料。 3. 在工作中所接触的资料属于机密资料, 仅对中层以上领导公开。 4. 在工作中所接触的资料属于公司高度机密, 仅对少数高层领导公开。	如出现多种情况, 请按“公开性”程度由高到低填写在下面括号中。 ()
	您在工作中所使用的资料属于哪几种, 使用的比例约为多少?	
	1. 语言的 (%) 2. 符号的 (%) 3. 文字的 (%) 4. 形象的 (%) 5. 行为的 (%)	
工作压力	1. 您在每天工作中是否经常要迅速做出决定? 没有 很少 偶然 许多 非常频繁 2. 您手头的工作是否经常被打断? 没有 很少 偶然 许多 非常频繁 3. 您的工作是否经常需要注意细节? 不要求 很少 偶然 经常 非常经常 4. 您所处理的各项业务彼此是否相关? 完全不相关 大部分不相关 一半相关 大部分相关 完全相关 5. 您在工作中是否要求精力高度集中, 如果是, 约占工作总时间的比重是多少? 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %	

续 表

工作压力	6. 在您的工作中是否需要运用不同方面的专业知识和技能?			
	否 很少 有一些 很多 非常多			
	7. 在您的工作中是否存在一些引起令人不愉快, 不舒服的感觉? (非人为的)			
	没有 有一点 能明显感觉到 多 非常多			
	8. 在您的工作中是否需要灵活地处理问题?			
任职资格要求	1. 您常起草或撰写的文字资料有哪些?		等级	频 率
	(1) 通知、便条、备忘录 (2) 简报 (3) 信函 (4) 汇报文件或报告 (5) 总结 (6) 公司文件 (7) 研究报告 (8) 合同法律文件 (9) 其他			1 2 3 4 5 极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常
	2. 您常用的数学知识:		等级	频 率
	(1) 整数加减 (2) 四则运算 (3) 乘方、开方、指数 (4) 统计学和线型规划 (5) 计算机程序语言 (6) 其他			极少 偶尔 不太经常 经常 非常经常
	3. 学历要求: 初中、高中、职专、大专、大本、硕士、博士			
任职资格要求	4. 为顺利履行工作职责, 应进行哪些方面的培训, 需要多长时间?			
	培训科目	培训内容	最低培训时间 (月)	
	5. 一个刚刚开始您所从事工作的人, 要多长时间才能基本胜任工作?			

续 表

任职资格要求	6. 为了顺利履行您所从事的工作, 需具备哪些方面的工作经历, 约多少年?		
	工作经历要求	最低时间要求	
	7. 在工作中您觉得最困难的事情是什么? 您通常是怎样处理的?		
	困难的事情	处理方法	
任职资格要求	8. 你所从事的工作有何体力方面的要求?		
	轻 较轻 一般 较重 重		
	9. 其他能力要求	等级	需求程度
	(1) 领导能力 (2) 指导能力 (3) 激励能力 (4) 授权能力 (5) 创新能力 (6) 计划能力 (7) 资源分配能力 (8) 管理技能 (9) 组织人事 (10) 时间管理 (11) 人际关系 (12) 协调能力 (13) 群体技能 (14) 谈判能力 (15) 冲突管理能力 (16) 说服能力 (17) 公共关系 (18) 表达能力 (19) 公文写作能力 (20) 倾听敏感性 (21) 信息管理 (22) 分析能力 (23) 判断、决策能力 (24) 实施能力 (25) 其他		1 2 3 4 5 —— 低 较低 一般 较高 高
	请您详细填写从事工作所需的各种知识和要求程度		
	知识内容	等级	需要程度
	如: 计算机知识 (例)	4	1 2 3 4 5 —— 低 较低 一般 较高 高

续 表

考 核	对于您所从事的工作，您认为应从哪些角度进行考核，基准是什么？	
	考核角度	考核基准
您认为您从事的工作有哪些不合理的地方，应如何改善？		
建 议	不合理处	改进建议
备 注	您还有哪些需说明的问题？	
上 级 意 见	直接上级确认符合事实后，签字：	
	(如不符合，请在下面空格中说明并更正)	

第二节 职务分析的内容及基本程序

一、职务分析的四大内容

职务分析包括四大内容：工作性质分析、工作任务量分析、工作规范分析及工作人员分析

(一)工作性质分析◆

工作性质分析的目的在于确定某项工作与他项工作的质的区别。分析结果是通过确定工作名称而准确表达各项工作的具体内容。工作名称由工种、职务、职称和工作等级组成，如六级车工、一等秘书、高级工程师等。工种、职务、职称由劳动的程序分工或专业分工所决定，工作等级则由工作分级确定。它们都反映了工作性质的差别。◆

(二)工作任务量分析◆

工作任务量分析就是对同一性质的工作任务量的多少进行分析。其结果往往表现为确定同一工作名称的工作所需人员的数量。这一数量是指为完成某一性质工作应有的人员数量，而不是现实已有的人员数量。如为完成某项产品的生产需要六级车工多少名、高级

工程师多少名等等。工作任务量分析，是企业编制定额和定员的依据。现代企业人员的数量，需随着企业任务量的变动而变动，这样，才能保证劳动效率的提高。◆

(三)工作规范分析◆

它包括岗位操作分析、工作责任分析、工作关系分析、工作环境分析、劳动强度分析等五项内容。◆

1◎岗位操作分析。就是分析为完成某一任务而必需的操作行为。如为加工某一产品，某机器操作的具体操作行为是：安装工件、操作机器、卸下工件、维护机器等。当有足够与此相关的操作行为时，一个工作岗位便确定了。因此，岗位操作分析，是形成独立的工种和职务的前提。◆

2◎工作责任分析。就是确定某项工作的职责范围及在企业中的重要程度。分析的内容包括某项工作在市场研究、产品设计、生产工艺、质量检验、行政管理，以及对资金、设备、仪器、材料、工具等使用和管理、对他人安全及合作关系等方面的职责范围和重要程度。这项工作，过去仅从定性方面进行，随着现代管理的推进，应尽量用“量化”的概念来说明其责任的大小。◆

3◎工作关系分析。就是分析某项工作与他项工作的协作内容及联系。如该工作受哪些工作领导？又领导哪些工作？上下左右与哪些工作相联系？该工作可以在哪些工作范围内升迁、调配等。工作关系分析不仅便于不同工作之间的相互衔接，而且也有利于协调人与人之间的关系，从而提高工作效率。◆

4◎工作环境分析。就是对工作场所和条件进行分析。主要包括：理化环境，如工作场所的温度、湿度、照明、噪声、污染等的分析；安全环境，即工作的危险性，可能发生的事故，以及对工人造成的影响的分析；社会条件，如职工的生活条件的方便程度，工作是否孤独等分析。工作环境分析是改善工作条件，调整员工的适应能力的前提。◆

5◎劳动强度分析。就是对工作的精力集中程度和疲劳强度的分析。可通过“劳动强度指数”来测定，但在条件不具备时，一般用“标准工作量”来表示。标准工作量是反映精力集中程度和用力大小的尺度，它包括：单位时间内完成的产品的数量或成本；产品在正常情况下的超差率、不合格率、CP值；原材料的消耗率、工时和动力的消耗率以及它们的正常波动范围；工作时注意力的集中程度及作业姿势和持续时间的长度等。劳动强度分析为工作任务量分析和确定定员与定额打下了基础。◆

(四)工作人员的条件分析◆

工作人员条件分析包括应知、应会、工作实例和人员体格及特性等方面。◆

1◎应知。就是工作人员对所从事工作应具备的专业知识。它包括所受教育的程度；对工作中所使用的机器设备、原材料性能、工艺规程、操作方法以及安全、管理等有关技术理论知识的了解程度；对管理人员来说，还包括对政策、法规、工作细则以及有关规定和文件的通晓程度等。◆

2◎应会。是指工作人员为完成某项工作任务必须具备的操作能力和实际工作经验。包括工作人员以往担负同样工作或相关工作的工龄及成绩；该工作要求必须具备的能力及经过的专门训练；工作人员对工艺规程、设备操作、安全技术、产品质量标准等实际执行能力。◆

3◎工作实例。它是根据应知、应会的要求，通过某项典型工作，来分析判断从事某项工作的工作人员所必须具备的决策能力、创造能力、适应能力、应变能力、智力以及操作的熟练程度等。◆

对上述三方面条件的分析，应注意同工种相邻两个等级的衔接，如对初级技工的要求应与学徒出师相衔接，对高级技工的要求与技师的要求相衔接等；应注意随着生产技术、组织条件的变化，对上述内容进行必要的修改和补充；还应注意各种不同工种的技

术水平要求要保持大体的平衡。◆

4④工作人员的体格及特性。体格包括各工作岗位对人的行走、跑步、爬高、跳跃、站立、旋转、弯腰、下蹲、下跪、举重、携重、推力、拉力、听力、视力等方面的要求，它一般都要通过“量”的概念加以说明。特性包括对岗位所需人员的要求，如感觉辨识能力、记忆和表达能力、反应灵敏程度、性别以及年龄等具体要求。◆

二、职务分析的基本程序◆

在正式开展职务分析之前，最重要的是先回答两个问题：1①职务分析的目的是什么，即用来作什么；2②由什么人负责或参加分析工作。因为确定了职务分析的目的后，也就在一定程度上决定了将使用何种方法来收集资料，并且也将影响研究设计与实际工作的计划。例如用来帮助设计职工训练的职务分析与用来帮助拟定用人资格或条件的职务分析有所不同，前者往往需要对工作内容作更深入的了解。一般而言，职务分析的负责人通常是人事主管，但有时需要借助外界的专业人士来主持或协助某些特殊方法的应用。而参与职务分析的人员，则

注重具有一定的知识与实践经验，且修过工业与人事心理学，有良好记忆力，并能获得职工信任与合作。图 1-6-3 是职务分析的程序模型。

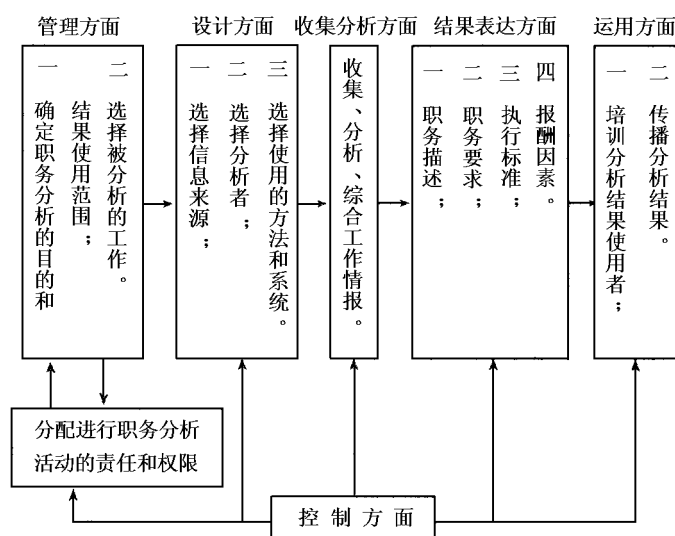


图 1-6-3 职务分析程序图

一般而言，一个典型的职务分析的程序包括了五个基本步骤：◆

1①搜集背景资料。例如公司的组织结构图，职务分类标准，或旧有的“职务描述”或“职务要求”等。◆

2②选择分析的样本。通常是自从事同一工作或职位的人员中挑选，以节省分析的时间和经费。

3③搜集职务分析的资料。◆

4④制定职务描述(Job Description)。◆

职务描述编写依据的是职务分析的成果。“职务描述”文件中一般包括基本信息、工作活动和工作程序、工作环境、任职资格、其它事项等方面的信息。表 1-6-2a 是一个“招聘专员”的职务描述：◆◆

表 1-6-2a

“招聘专员”职务描述◆

职务名称：招聘专员

所属部门：人力资源部

直接上级职务：人力资源部经理

职务代码：XL-HR-021

工资等级：9-13◆

工作目的：为企业招聘优秀、合适的人才◆

工作要点：◆

(1) 制定和执行企业的招聘计划

(2) 制定、完善和监督执行企业的招聘制度◆

(3) 安排应聘人员的面试工作◆工作要求：认真负责、有计划性、热情周到◆工作责任：◆

(1) 根据企业发展情况，提出人员招聘计划◆(2) 执行企业招聘计划◆(3) 制定、完善和监督执行企业的招聘制度◆(4) 制定面试工作流程◆(5) 安排应聘人员的面试工作◆(6) 应聘材料管理◆(7) 应聘材料、证件的鉴别◆(8) 负责建立企业人才库◆(9) 完成直属上司交办的所有工作任务◆

衡量标准：

(1) 上交的报表和报告的时效性和建设性◆

(2) 工作档案的完整性◆

(3) 应聘材料材料的完整性◆

工作难点：如何提供详尽的工作报告◆

工作禁忌：工作精心，留有首尾，不能有效地向应聘者介绍企业的情况职业发展道路：招聘经理、人力资源部经理◆任职资格：

(1) 工作经验：三年以上大型企业工作经验◆

(2) 专业背景要求：曾从事人事招聘工作 2 年以上◆

(3) 学历要求：本科，大专以上需从事专业 3 年以上◆

(4) 年龄要求：25 岁以上◆(5) 个人素质：独立工作能力强，工作认真，责任心强，善于表达，积极热情；四级英文，熟练使用 MS Office◆

5⑤制定职务要求或职务资格说明(Job Specification)◆

职务资格要求编写的依据是职务分析的成果。“职务描述”文件中一般包括基本信息、知识素质要求、心理素质要求和综合素质要求等。表 1-6-2b 是一个“招聘专员”的职务资格要求的实例。◆◆

表 1-6-2b

“招聘专员”职务资格要求◆

职务名称：招聘专员

所属部门：人力资源部

直接上级职务：人力资源部经理

职务代码：XL-HR-021

工资等级：9-13

(A) 生理要求◆

年龄：23 岁至 35 岁 性别：不限◆

身高：女性：1.55—1.70 米 男性：1.60—1.85 米◆

体重：与身高成比例，在合理的范围内均可◆听力：正常 视力：矫正视力正常

健康状况：无残疾、无传染病◆外貌：无畸形，出众更加◆

声音：普通话发音标准、语音和语速正常◆

(B)知识和技能要求◆

(1)学历要求：本科，大专以上需从事专业3年以上◆

(2)工作经验：3年以上大型企业工作经验◆

(3)专业背景要求：曾从事人事招聘工作2年以上◆

(4)英文水平：达到国家四级水平◆

(5)计算机：熟练使用WINDOWS和MS office系列。◆

(C)特殊才能要求◆

(1)语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题◆

(2)文字表述能力：能够准确、快速的将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感

(3)观察能力：能够很快的把握应聘者的心理◆

(4)逻辑处理能力：能够将多相并行的事务安排的井井有条◆

(D)综合素质◆

(1)有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密◆

(2)独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等职务◆

(3)工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料◆

(4)有较好的公关能力，能准确的把握同行业的招聘情况◆

(E)其它要求◆

(1)能够随时准备出差◆(2)不可请一个月以上的假期

职务分析要进行，首先我们还要明确其进行工作分析的资料来源，大致有以下四种：

◆ **1①书面资料◆**

一些组织里都有关于现任职务的资料记录，这些资料对工作分析常常很有用。比如培训部门的资料。◆

◆ **2①任职者的报告◆**

通过访谈，要求任职者描述自己所做的主要工作以及如何完成的。这些访谈对责任职务的分析是重要的一环。然而另一方面，很难保证所有的工作方面都在访谈中涉及，而且任职者本人所提供的信息难免会有失客观和有所偏向(这也许可能是由于记忆的失误造成的)或者故意弄虚作假。另一种方式是要任职者做工作日记和记录。由于这是在工作中完成的，就可以避免与记忆相联系的一些问题。当然这是一种很费时的方法。◆

◆ **3①同事的报告◆**

除了直接从任职者那里获得有关的资料外，也可以从任职者的上级、下属等处获得资料。同事的报告有助于提供一个对比，也有助于弥补仅从任职者处获得的资料不足。对于结构性问卷比如工作分析问卷(PAQ)，上级的评价还可提供一个效度评价的指针。◆

◆ **4①直接的观察◆**

到任职者的现场进行直接的观察也是一种获取有关职务信息的方法。尽管工作分析人员出现在任职者的工作现场对于任职者会造成一定的影响(霍桑效应)，但这种方法仍能提供一些其它方法所不能提供的信息。◆

除此之外，工作分析的资料还可以来自于下属、顾客和用户等处。尽管信息的来源多种多样，但作为工作分析的人员，要寻求最为可靠的信息渠道来源，以避免信息的真。

◆ 工作分析相当繁琐，但它可以提供适用于各种人力资源开发管理的资料，而且这些资料可以作为人力资源的“核心”。工作分析中获得的资料、资料可用于人员选拔、职务评定、绩效评估、培训与人员开发、职业咨询和人力资源规划。因而近年得到迅速发展，

显著地表现在各种结构化的工作分析方法的出现，从而实现定量化。◆

通过工作分析所获得的信息，不仅对组织的决策有重要作用，对求职者了解工作有用处。

三、常见职务描述和任职资格要求◆

(一)“销售部经理”职务描述借鉴◆

职务名称：销售部经理◆所属部门：销售部◆直接上级职务：营销副总经理◆

工作目的：领导销售部销售公司自有和代理产品。◆工作要求：认真负责、工作主动、善于团结下属。◆工作责任：◆

1◎对外沟通、展演、讲演；

2◎配合技术人员进行售前技术咨询；

◆ 3◎作实施计划建议书；

4◎进行商务谈判；

5◎监督售后技术支持服务；

6◎对销售部进行管理。◆

衡量标准：1.本人的销售业绩；◆

2.本部门的销售业绩。◆

工作难点：如何提高销售业绩。

工作禁忌：对待客户不细心周到，无法清楚的了解客户的需求。◆

职业发展道路：营销副总经理任职资格：◆

1◎工作经验：5年以上相关行业销售经验；◆

2◎专业背景要求：曾在其它企业销售部任经理2年以上；◆

3◎学历要求：本科，大专以上需从事专业3年以上；◆

4◎年龄要求：28岁以上；◆

5◎个人素质：善于与人沟通，有良好的管理能力。◆

(二)“销售代表”职务描述借鉴◆

职务名称：销售代表◆所属部门：销售部◆

直接上级职务：销售部经理◆

工作目的：代表公司销售公司自有和代理产品。◆

工作要求：认真负责、工作主动。◆

工作责任：

1◎与客户联络、沟通；

2◎配合技术人员进行技术展演、咨询；◆

3◎拟订商务计划；

4◎进行商务谈判；◆

5◎负责售后支持监督、协调工作；◆

6◎发现潜在客户；◆

7◎完成销售所涉及的各种表格。

衡量标准：本人的销售业绩◆

工作难点：如何提高销售业绩。

工作禁忌：无法认清客户需求和销售形势。◆

职业发展道路：销售部经理、营销副总经理◆

任职资格：◆

1◎工作经验：4 年以上销售工作经验；

2◎专业背景要求：曾从本行业销售工作 2 年以上；

◆ 3◎学历要求：大专以上；

4◎年龄要求：25 岁以上；◆

5◎个人素质：工作认真，责任心强，善于表达，积极热情；◆

(三)“产品部经理”职务描述借鉴◆

职务名称：产品部经理

所属部门：产品部

直接上级职务：营销副总经理

工作目的：公司产品营销管理和物流管理。

工作要求：认真细心、责任心强。

工作责任：◆

1◎了解在当前销售策略下的市场状况；◆

2◎收集关于产品、市场、定价、促销、分销、竞争等各方面与营销策略相关的信息；◆ 3◎分析各方情况，向决策者提出产品营销的策略，包括产品功能、性能、用户、市场、定价、渠道等诸因素；◆

4◎发现营销各环节中的问题，并与相关人员探讨解决办法；◆

5◎在开发、分销、销售、促销各环节，作为信息的传递者；◆

6◎管理产品部。

衡量标准：1.交的报表和报告的时效性和建设性；◆

2.工作档案的完整性。◆

工作难点：如何根据已有信息，提出产品营销策略。◆

工作禁忌：工作粗心，不能及时发现问题。◆

职业发展道路：营销副总经理◆

任职资格：◆

1◎工作经验：5 年以上相关企业工作经验；◆

2◎专业背景要求：曾从事产品管理工作 2 年以上；◆

3◎学历要求：本科，大专以上需从事专业 3 年以上；◆

4◎年龄要求：28 岁以上；◆

5◎个人素质：分析能力强，工作有较高的创造性。◆

(四)“技术支持部经理”职务描述借鉴◆

职务名称：技术支持部经理◆所属部门：技术支持部◆

直接上级职务：营销副总经理◆

工作目的：对公司自有代理和产品提供技术支持服务。◆

工作要求：认真负责、工作热情。◆

工作责任：◆

1◎收集竞争者产品的功能、性能信息，比较我方产品的优缺点，提出同类产品比报告；

2◎对公司产品熟练的运用，并能从机理上进行全面理解；◆

3◎解答代理商、集成商涉及产品的技术问题；◆

4④定期在专业性大众期刊上、web 站点发表与公司产品、技术方向相关的文章；◆

5④负责产品的现场技术支持。◆

衡量标准：1.向上级递交的工作报告；◆

2.客户的反馈意见。◆

工作难点：如何为客户提供有效的技术服务。◆

工作禁忌：知识面狭窄、没有耐心。◆

职业发展道路：营销副总经理◆

任职资格：◆

1④工作经验：三年以上大型企业工作经验；◆

2④专业背景要求：曾从事技术支持服务工作 3 年以上；◆

3④学历要求：本科，大专以上需从事专业 3 年以上；◆

4④年龄要求：28 岁以上；

5④个人素质：知识面广、善于与人交往、责任心强、善于表达，积极热情。◆

(五)“行政部经理”职务描述借鉴◆

职务名称：行政部经理◆所属部门：行政部◆直接上级职务：行政副总经理◆工作目的：负责公司的行政管理工作。◆工作要求：服务意识强、积极热情。◆

工作责任：

1④组织办好会议接待、娱乐等各项活动；◆

2④公司行政规章制度的制定、监督、执行；

3④负责公司办公用品的购买、管理和发放；

4④管理公司图书、磁盘非技术性光盘及相关资料；◆

5④统计员工考勤和处理各种请假；

6④管理公司的公共卫生；◆

7④发放节日福利；◆

8④负责报刊、信件收发；

9④负责电话、传真的转接及传达；◆

10④负责公司固定资产的购买、管理和维修。◆

衡量标准：1.工作报告的完整性；◆

2.公司其它员工对行政部工作的反馈意见。◆

工作难点：如何更好地为员工服务。◆

工作禁忌：服务意识差、行动缓慢。◆

职业发展道路：行政副总经理◆任职资格：◆

1④工作经验：三年以上管理类工作经验；

2④专业背景要求：曾从事行政管理工作 2 年以上

◆ 3④学历要求：大专以上；

4④年龄要求：30 岁以上；

5④个人素质：善于表达、任劳任怨、积极热情。◆

(六)“人力资源部经理”职务描述借鉴◆

职务名称：人力资源部经理◆

所属部门：人力资源部

直接上级职务：行政副总经理

工作目的：负责公司人力资源管理工作。

工作要求：工作细致、服务意识强。◆

工作责任：

- 1 编写、执行公司人力资源规划；
 - 2 招聘：制定招聘程序、组织社会招聘和学校招聘、安排面试、综合素质测试；◆
 - 3③绩效考评：制定考评政策、考评文件管理、考评沟通、不合格员工辞退；◆
 - 4④激励与报酬：制定薪酬/晋升政策、组织提薪/晋升评审；◆
 - 5⑤福利：制定福利政策、办理社会保障福利；◆
 - 6⑥人事关系：办理员工各种人事关系转移、办理职称评定手续；◆
 - 7⑦培训：组织员工岗前培训、协助办理培训进修手续；◆
 - 8⑧与员工进行积极沟通，了解员工工作、生活情况。◆
- 衡量标准：1.工作报告的完整性；◆
- 2.公司其它员工对人力资源部工作的反馈意见。◆
- 工作难点：如何更好地为员工服务。
- 工作禁忌：服务意识差、行动缓慢。◆
- 职业发展道路：行政副总经理◆
- 任职资格：
- 1①工作经验：三年以上管理类工作经验；◆
 - 2②专业背景要求：曾从事人力资源管理工作2年以上；◆
 - 3③学历要求：大专以上；
 - 4④年龄要求：30岁以上；◆
 - 5⑤个人素质：积极热情、善于与人交往、待人公允。◆
- (七)“财务部经理”职务描述借鉴◆
- 职务名称：财务部经理
- 所属部门：财务部
- 直接上级职务：财务副总经理◆
- 工作目的：负责公司的财务工作。◆
- 工作要求：认真负责、工作细心、敢于坚持原则。◆
- 工作责任：◆
- 1①编制财务收支计划、信贷计划；
 - 2②组织财务制度办法的制定及其落实执行；◆
 - 3③资金的筹集调度，保证资金在使用上的安全可靠；◆
 - 4④汇报经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况；◆
 - 5⑤汇报财务制度、经济责任制的执行落实情况，及其存在问题，并提出解决意见。
- ◆ 衡量标准：工作报告的完整性。◆
- 工作难点：如何坚持财务政策。
- 工作禁忌：工作粗心，留有首尾。◆
- 职业发展道路：财务副总经理◆
- ◆ 任职资格：◆
- 1①工作经验：七年以上大中型企业相关工作经验；◆
 - 2②专业背景要求：曾从事财务部经理工作2年以上；◆
 - 3③学历要求：本科，大专以上需从事财务工作5年以上；◆
 - 4④年龄要求：30岁以上；
 - 5⑤个人素质：认真细心、为人正直、责任心强。◆
- (八)“出纳”职务描述借鉴◆
- 职务名称：出纳
- 所属部门：财务部◆
- 直接上级职务：财务部经理◆

工作目的：搞好货币资金的收付及记帐，结帐工作。◆

工作要求：认真负责、工作细心、敢于坚持原则。◆

工作责任：

1①做好公司资金的管理及调配；

2②完成日常的收支工作及记帐工作；◆

3③配合会计做好每月凭证的录入(或审核)工作；◆

4④每月的工资核算及发放工作。◆

衡量标准：工作报告的完整性。

工作难点：如何坚持财务政策。◆

工作禁忌：工作粗心，留有首尾。

职业发展道路：财务部经理、财务副总经理

任职资格：

1①工作经验：3年以上大中型企业相关工作经验；◆

2②专业背景要求：曾从事出纳工作2年以上；◆

3③学历要求：大专以上；

4④年龄要求：23岁以上；◆

5⑤个人素质：认真细心、为人正直、责任心强。◆

(九)“会计”职务描述借鉴◆

职务名称：会计◆

所属部门：财务部

直接上级职务：财务部经理◆

工作目的：执行计划、进行会计核算、编制会计报表、计提税费、管理财务档案及设备。◆

工作要求：认真负责、工作细心、敢于坚持原则。◆

工作责任：

1①每月计提核算税金、费用、折旧等费用项目；◆

2②审核财务原始凭证是否符合公司规定；◆

3③负责财务档案的收集、整理、归档等管理工作；◆

4④定期对帐，如发现差异，查明差异原因。◆

衡量标准：工作报告的完整性。

◆工作难点：如何坚持财务政策。◆工作禁忌：工作粗心，留有首尾。◆职业发展道

路：财务部经理、财务副总经理◆

任职资格：

1①工作经验：3年以上大中型企业相关工作经验；◆

2②专业背景要求：曾从事会计工作2年以上；◆

3③学历要求：大专以上；

4④年龄要求：25岁以上；

5⑤个人素质：认真细心、为人正直、责任心强。◆

第三节 职务分析的实用技巧◆

确定了要分析的工作，并收集完背景材料之后，就要收集与工作活动和职责有关的资料。在通常情况下，收集工作分析资料的人员包括人事专家、工作者和工作者的上司，其中人事专家可以包括人事经理人、工作分析员和公司顾问。人事专家的工作是观察并分析各项工作，然后编写工作说明书和工作规范；工作者及其上司要回答工作分析问卷，然后再认可工作分析人员得到的资料。在开展工作分析时，收集工作分析信息的方法有很多，但是人力资源管理人员需要注意的是，各种方法都有自己的优缺点，没有一种收集信息的方法能够提供非常完整的信息，因此应该综合使用这些收集方法。◆

于是，我们将职务分析实用方法分为传统的职务分析方法和结构化职务分析方法。

◆

一、传统的职务分析实用方法◆

根据 E.J. Mc Cormick 的定义，传统的职务分析方法大体上具有两个特征：(1)搜集的有关工作信息以非计量的、叙述性的居多。因之难免带有主观判断的色彩，而在语言文字上的“语义”问题，也使得这些信息的利用有较多的缺陷。(2)主要的目的是对与职务有关信息作书面记事性描述。但是，由于职务分析的方法理论有其先天的局限性，比如许多项目并不能计量化，更不易找到一个绝对客观的标准，所以传统的职务分析方法仍是此中主流。而其它的新发展通常往往是作辅助之用，或是用以探讨某些特殊的问题，提供某些特殊的信息。此外职务描述与职务要求也是大部分职务分析结果应用时必经阶段。这就决定了传统的职务分析方法依然具有重要的作用。◆

(一)传统的职务分析方法分类◆

1◎工作日记法◆

工作日记法又称工作日志法◆此法主要是从事某一职务的员工按时间顺序详细记下在一定期间内所从事的各项工作活动或任务，以及所耗费的时间。日记的形式大多并非确定，而是由工作人员自己填写，但有时采用固定格式，以节省填写者的时间。如航海日记、维修记录、特殊活动的记录像片、警察的巡察记录，往往可以归于此类。◆

工作日志法是为了解员工实际工作内容、责任、权利、人际关系及工作负荷，而要求员工坚持记工作日记，然后经过归纳提炼，取得所需工作信息的。例如纽约一家公共关系公司有几十名业务员，他们每天管理某一方面顾客的业务，职务分析时面谈及其它调查结果经常高估其主要工作，人事部门建议搞工作日记，一开始大多数业务员拒绝执行，后经说明同意试一个月，结果不仅人事部门获得了所需信息，业务员们也了解到所需的时间是怎么花费的，从而改进工作的方向。该方法的优缺点如下：◆

1◎优点。所获取的信息的可靠性很高，适于获取有工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息、所需费用也较低。◆

2◎缺点。使用范围较小，不适用于工作循环周期较长，工作状态不稳定的职位，且信息整理量大，归纳工作繁琐，由于工作执行者填写时的疏忽，在一定程度上影响工作的正常运行。

表 1-6-3 为工作日志范例，表 1-6-4 为填写实例。◆

表 1-6-5 为工作日志，表 1-6-6 为写实记录表例。◆◆

表 1-6-3◆

工 作 日 志	
姓 名：	
年 龄：	
职务名称：	
所属部门：	
直接上级：	
从事本业务工龄：	
填写日期自	月 日
至	月 日

工作日志填写说明

1 请您在每天工作开始前将工作日志放在手边，按工作活动发生的顺序及时填写，切勿在一天工作结束后一并填写。

2②要严格按照表格要求进行填写，不要遗漏那些细小的工作活动，以保证信息的完整性。

3③请您提供真实的信息，以免损害您的利益。◆

4④请您注意保留，防止遗失。◆感谢您的真诚合作!◆◆

表 1-6-4

工作日志填写实例

5 月 29 日

工作开始时间 8 : 30

工作结束时间 17 : 30◆

序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注
1	复印	协议文件	4 张	6 分	存盘
2	起草公贸易贸易代理委托书		800 字	1 小时 15 分	报上级审批
3	贸易洽谈	玩具出口	1 次	4 小时	承办
4	布置工作	对日出口业务	1 次	20 分	指示
5	会议	讨论东欧贸易	1 次	1 小时 30 分	参与
...					
16	请示	佣金数额	1 次	20 分	报批
17	计算机录入	经营资料	2 屏	1 小时	承办
18	接待	参观	3 人	35 分	承办

表 1 - 6 - 5

工作日志

月 日

工作开始时间

工作结束时间

序号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备注

表 1-6-6

写实记录表例

机构名称: 办公室工作: 办公室主任编制: 3 人, 主任 1 人、打字员 1 人、办事员 1 人

花费时间		工作活动内容	业务完成量	备 注
开始	延续			
8: 00	5	打电话到销售科	1	
8: 05	2	接电话	1	
8: 07	4	帮办事员登记材料	2 份	
8: 11	4	帮办事员校对	5 页	
8: 15	4	准备广告材料	1 页	
8: 19	1	张厂长电话	1	
8: 20	1	李厂长电话, 要一信件	1	
8: 21	6	和办事员商议工作	1	
8: 27	5	找李厂长要的信	1	
8: 32	5	安排当天的工作	1	
8: 37	3	找王科长	1	
8: 40	4	找工程师	1	
8: 44	1	送李厂长所要的信	1	
8: 45	2	为张厂长打文件	1	
8: 47	13	同张厂长商量, 布置简报	1	
9: 00	2	开始复印李厂长的材料	0	
9: 02	10	把张厂长材料归档	3	
9: 12	4	继续复印材料	0	
9: 16	5	同李厂长商议工作	1	
9: 21	2	给办事员布置复印任务	1	
9: 23	9	继续复印	2	
9: 32	8	分发信件	5	
9: 40	15	继续复印	2	
9: 55	10	整理档案材料	4	
10: 05	11	印完复印品	200 份	
10: 16	2	将复印品交办事员装订	1	
10: 18	9	打电话和协作厂联系	1	
10: 27	2	接张厂长电话	1	
10: 29	3	欢迎参观者, 并把他们送到张处长处	2 人	
10: 32	2	打电话到车间	1	
10: 34		略		

注: 这是一个小厂办公室主任的工作写实片断。

#

2◎观察法◆

直接观察工作人员的活动并且记录下有关项目、时间(有时还包括表现)等资料的方法称为观察法。观察法在动作分析中应用最广, 在职务分析中较常用在工作内容包括了许多可以具体观察的实际活动的场合。例如在对清洁工人、装配线工人、银行柜台员等的职务分析时, 此法相当适用。如果非实际活动太多(例如设计师、律师、决策者等)则并不适用。同样地, 如果重要的工作活动或任务的执行在时空上并无规律, 则因观察的困难, 此法亦不适合; 为紧急任务待命或在急救病房工作的护士也不宜用此法作职务分析。

通常观察法往往与面谈法配合使用, 即在观察完全部工作过程后, 再与工作人员面

谈，以澄清疑点或补遗。因为工作活动中往往有许多细节并非由表面观察就能尽知的，也有许多是观察人员容易忽略的，但在应用观察法进行观察时，最需注意的是不干扰工作者的活动，并且尽量不使其分心或起疑念，以免影响工作的进行和完成时会产生有意或无意的偏差，从而导致不正确的观察结果。◆

3◎面谈法◆

面谈法是一种应用最为广泛的职务分析方法。面谈法乃询问操作者、管理者、专家等人对工作的意见，是一种面对面的交谈。面谈程序可以标准化，亦可以非标准化。体力及脑力劳动的任务、职责、必须的个体行为条件都可以通过面谈法来进行职务分析。在面谈中员工就是自己工作的观察者，因此，他们可以报告许多不能经常观察到的以及周期长的工作活动和工作行为。另外，由于员工对自己的工作有最深入的了解，所以还可能报告职务分析专家无论从哪方面也不可能得到的信息。◆

职务分析者在采用面谈法时，会遇到两个难题，一是职务分析者需要和那些被研究的员工建立和谐的关系，且员工更要了解接受约谈是对他自己有利的；二是有些人在面谈时，有意无意地扭曲了其职位情况，比如将工作描述的比实际情况要更严重或更重要，想借此获得高薪或升迁的机会。所以，能否使回答者乐意回答而且提供真实详情的资料，就成了面谈法是否有效的关键。面谈法重视面谈时的情境，这在很大程度上取决于面谈的技术。◆

通常，职务分析专家在实际会谈之前都经过了全面的、深入的、有计划的面谈技术培训，而且，为了保证面谈结果的效度与信度，常采用一个标准化的问卷作为面谈的结构来进行。面谈法乃为获得与工作有关的资料的有效方法，但有时回答者的自身资料来源并无特别的价值，所以必须多参照其上级管理者或同事的意见，这种方法对于不识字或工作繁忙无暇提笔回答问卷者较为适用。◆

4◎问卷法◆

问卷法是一种应用非常普遍的职务分析方法。其基本过程是首先设计并分发问卷给选的职工，要求在一定的期间内填写，以获取有关的信息。问卷表主要有两种：一种的内容具有普遍性，适合于各种职务内容；另一种是专门为特定工作职务设计的。问卷表还可以分成职务定向和人员定向两种。职务定向问卷比较强调工作本身的条件和结果；人员定向问卷则集中于了解职工的工作行为。例如，要了解和析民警的交通管理职责，就可以采用两种不同的问题形式。在职务定向的问卷中这样提法：“在交通高峰时间，维持市中心十字路口的正常交通”；在人员定向的问卷中则设计这样的项目：“在交通高峰时间注意车流变化，并在问题发生之前预见交通阻塞情况。”同样是交通管理职责，前者强调行为的结果，后者注意行为本身。这里所指的传统职务分析方法中的问卷法，一般是指带有普遍性的职务定向的问卷法。◆问卷法通常是比较节省职务分析人员的时间与经费的一种方法，也是可用于数目较大的被调查者中获得信息的方法。问卷法的成败至少取决于三个方面：一是问卷的设计能否包括一切问题；二是各个问题设计是否适当、贴切，从而使回答者可以在要求的范围内正确地给予相当标准化的答案；三是如果答卷无强制性，则问卷会不会因太详尽而影响回收率。

一个在理论上十分完备、实际上又可行的问卷设计乃是问卷法中最重要的一环。在一定程度上，一份周详的问卷可以将回答者所能造成的无意误差减至最小。但是由于没有问卷设计者在身边解释，这种误差仍不能避免。其好处则是没有心理压力，所得的某些答案有时又较面谈法理想。此法也不能避免人为的有意误差，而且答案的准确性又取决于回答者的耐心、文化水平、表达能力及所掌握的资料等因素，同时由于陈述与表达的方式不同，职务分析者整理起来也比较麻烦。◆

(二)各种方法的比较◆

从实际而言，这四种方法各有其比较适用的场合，J.G.Rupe 于 1956 年在美国空军人与训练研究中心(USAF,Air Reserch and Development Command,Air Force Persoal and Training Research Center)所作的一项研究，对 12 项工作应用 5 种不同方法：集体面谈、个别面谈、观察与面谈、讨论会以及问卷调查来搜集有关工作资料，结果发现：◆

(1)个别访谈是最有效及最可信赖的搜集信息的方法。所费分析员人工时成本只为中等，大致相当于五种方法的平均数值。◆

(2)讨论会是人工时成本最高的方法，而观察与面谈法次之。二者在获取工作信息(尤其是有实际表现的工作活动)的效果上实际几无区别，但都稍逊于个别访谈法。◆

(3)在报告工作活动的成绩上，集体面谈与问卷调查法最不理想。前者得分约为个别 2/3，而后者只有个别访谈的 1/3。同时问卷法所获得的答案可信度较低(即变化最大)。

(4)就人力成本来看，问卷法最节省。无论是职务分析员、被调查的职工或管理者所耗人工时最少。其次是集体访谈，个别访谈、观察与访谈、讨论会再依次提高。就数字的比较来看，如问卷法耗费人工时为 1，则其它四法各为 5(集体访谈)，5.6(个别访谈)，6.5(观察与面谈)，8.5(讨论会)。◆

(5)上述五种方法的并用可显著提高搜集资料的成绩，但也同时提高了人工的成本。

(三)传统职务分析方法的不足◆

(1)传统的职务分析方法费时耗资，所得的资料也往往只适用于一定时期与一定用途，因而实际采用职务分析的企业对其满意的程度有限。如能有一种分析方法可以适用于多用途，而且易于增添新资料以适应新内容与新发展，则其意义必然十分重大。◆

(2)传统的职务分析方法所搜集的资料以叙述性的偏多，会因主观因素而产生偏差，尤其是工作任务的陈述最为明显。如能将工作的标准单元(即项目)找出，并且以标准的词义来说明，则在应用上可以避免认知与了解上的差异。◆

(3)传统的职务分析方法以资料说明的不多，缺乏数量化。如能将工作内容的项目与工作人员的特质按一定的量度指针量化，则传统的分析方法准确度就可以得到提高。

◆

(4)传统的分析方法着重工作本身的细分和叙述，属于以工作为本的分析，对人员特质了解颇为有限。如职务分析的目标在于提供训练计划或职业教育的参考，则以人员为本的分析显然是非常有必要的。◆

(5)在制定全面的薪酬制度与研究职务间关系时，不同职系间的比较是十分重要的。传统的职务分析只能比较不同工作实际内容的异同，但是工作性质与人员所需特质则无法由此而详细地知道。因而如能在这一方面有一客观的观察与量度的标准，则不同职系间的比较与薪酬的制定就有一个较好的基础。◆

二、结构性职务分析实用技巧◆

传统的工作分析方法从性质上看基本上是定性的，因为它们来自对职务活动和其它与职务有关信息的书面记事性描述。这种方法包括观察和对任职者的访谈以及随后准备的职务描述。

从上面的介绍可以看到，传统的工作分析方法只是对职务的典型描述，而缺乏数量化。由于数学、统计学的发展，以及社会对工作分析的要求的提高，出现了适应数量化

的结构化的工作分析方法。这种方法采用问卷方式，问卷中的每一个题目都描述了职务的某一种特征，由工作分析人员对该题目按要求进行评定。◆

问卷中的所有题目按性质分成职务定向或者工作者定向两类。尽管划分的标准不很明显，但工作分析方法中仍然存在职务定向和工作者定向的分类。◆

(一)职务定向的工作分析方法◆

职务定向的工作分析方法侧重于职务本身，提供有关所使用的设备、职务的目的、所使用的资料 and 材料、某些工作活动的结果等等的描述。这类问卷常常为某一特定职业而设计。职务定向的问卷与该职务所要完成的工作一致。重点在于所完成的工作活动的性质。职务定向的问卷常常将一项职务分解成所从事的全部任务，任务表列有时包含 400 项任务，这种方法有时也称为任务分析。◆

常用的职务定向的工作分析方法有以下几种：◆

1①任务调查表，又称职务调查表，它由某一职业范围内的任务目录构成。在填写调查表时，每项任务都要经过评定，评定的标准可以是执行该任务的频次、该任务所用的时间、重要性、难度以及学习时间等等。由于任务调查表使用资料表示个体职务的基本信息，所得的结果就可用于各种统计分析。但职务调查表基本上包括职务定向的任务，该种工作分析方法的应用只限于该职业范围内所设置的各种职位。◆

2②功能性工作分析。Fine 和 Wiley 于 1974 年设计了一种指向职务的工作分析问卷，即功能性工作分析，也称工作者功能的工作分析。工作者功能是指那些确定工作者与资料、人、事关系的活动。每项功能描述一种广泛的行动，它概括出在与资料、人和事发生关系时工作者做什么。在三个范畴中，每一职务都有相关的号码。该方法对于职务描述、职务分类和任务调查表一样极为有效。◆

功能性工作分析使用规范的语言描述任职者做什么并提供一个检查工作定向和复杂程度的手段。这里的定向是指工作朝向“资料”、“人”、“事情”三个方面的哪一个方面而且作为分析结果可得出各方面所占的百分比。功能性工作分析的基本单位是任务。◆

由于资料、人、事是任何工作可能涉及的三个方面，不同的工作在这三个方面的值也不同，因此，该方法是用于分析和比较各种不同工作的一种快捷方法。◆

使用相同的方法，Annett 与他的同事设计了一种层次任务分析，这种方法主要适用于职业训练的设计。◆

(二)工作者定向的工作分析方法◆

工作者定向的工作分析方法则侧重于描述一项职务的心理或行为需求，比如交际、决策和推理等等，侧重于工作活动中所涉及的“人的行为”。由于人的行为在各种职务中都存在，这样，不同职务之间就可以进行比较。工作者定向的工作分析方法与担任该项职务的人所需的特质相联系。一项职务往往被描述成知识、技能、能力和个人特征等等。该方法描述职务的词汇常用一些任职者所需的特征。例如视觉敏锐度、智力、深度知觉等等。◆

常用的有以下几种：◆

1①工作分析问卷(PAQ)。这是一种由工作者定向性质题目构成问卷的工作分析方法，它与由职务定向的任务调查表相比，能适用于更广泛的范围，因为它倾向于包括更概括的工作者行为。典型的工作分析问卷是由麦考密克、珍纳尔和米查姆于 1972 年设计的。该问卷由信息输入、心理过程、工作输出、与他人的关系、职务背景、职务的其它特征六个部分构成。每个部分又由若干个题目组成。在做工作分析问卷时，主要考察问卷中的每一个题目是否适用于被分析的职位，并在相应的等级量表上进行评定。◆

该问卷的优点在于：①花费少且所需时间相对较少。②是最标准化的工作分析方法之一。它对某一职位的分析结果可以通过计算机处理并与其它任何一种职务比较。③由

有经验的分析者进行评定，可以成为职务评价的最标准的方法之一。④ PAQ 可靠和使用面广。◆

对工作分析问卷(PAQ)批评得较多的一个问题是使用该问卷进行工作分析的人需要有相当高的阅读能力，即对工作分析人员的文化程度要求较高。根据一些人的研究，PAQ 的指导语和题目所需的阅读能力在大学生的水平，这往往造成使用者使用困难。其次，PAQ 的设计目的是针对所有职务的，但限于 194 个题目和 6 个维度，造成对工作分析不能精确区分。比如，有一项研究的结果表明，鞋匠和警官的 PAQ 职务维度剖面图是一样的。第三，不论分析者对所要分析的职务熟悉与否，都产生相同的结果。这一方面说明信度高，但另一方面也令人对结果产生怀疑。◆

尽管这样，工作分析问卷应用范围极广且标准化、可靠，非常适用于职务评价。针对 PAQ 的一些缺点，一些人进行了改进。如 Patrick & Moore 于 1985 年设计了职务结构剖面图。但由于对这些问卷的研究尚少，其效果到底如何尚难下结论。◆

在欧洲，Banks 和他的同事设计了一种职务成分问卷。该问卷由 400 个题目组成，包含五大类，即工具和设备、知觉和身体条件、数学条件、沟通条件以及决策和责任心。这个问卷注意了职务和工作者两个方面，其结果包括被调查职务所需要的绝对和相对技能。◆

2②凯利的总体分类技术。在英国使用较多的一种是凯利于 1955 年设计的总体分类技术。该技术提供的是一种工作者定向的系统资料。它比其它职务定向的工作分析问卷获得的资料要优越得多，因为它对工作者的回答并不事先就给出一个结构性的种类。◆

3③基本特质分析系统。最近的一种工作者定向的工作分析方法是基本特质分析系统该方法是由 Lopez 设计的。它将 33 个工作者属性归入五大类即生理、心理、技能、动机和社会性。其优点在于简短、可信度高并能正确确定特质。缺点在于只能在商业上应用。这种将工作者的特性和特质与工作的功能相结合起来，对于人事选拔是极为重要的，其主要用途也在于此。

◆第四节 我国职务分析现状◆

在我国，30 年代曾经成立过“人事心理学会”，当时主要是用测量来作为淘汰人的工具，并未真正研究人力资源的合理使用和建立科学的人事制度。解放以后，我国开展了比较系统的劳动心理学研究，职务分析的研究处于起步阶段，这时心理学家进行了使工人适应工作要求的研究以及工效学方面的一些研究。60 年代，随着工业的振兴和生产水平的提高，职务分析也开始变得重要。但是，由于左的思想影响和“文革”的破坏，我国的人事管理工作长期处于停滞状态，直至党的十一届三中全会以后，全国工作重点转移到经济建设上来，随着劳动人事心理学在社会主义现代化建设中的作用日益重要，职务分析的研究得到了较快的发展。

在 1984~1985 年，为了探索对干部的德才和工作实绩进行全面、客观和科学评定的方法，心理学家在杭州开展了有关企业管理干部职务分析和测评的研究。他们运用个案研究法、工作日记法、问卷调查法和现职干部评定法等方法，对企业各个层次和部门的干部的工作任务和职务特征进行了比较全面的分析，包括工作的内容、时间分配、技术难度、任务紧迫性、人际交往频次、职责和工作负荷等。这些研究明确了企业各级管理干部的职责，初步确定了任职者所应具备的政治素质、知识和能力水平等条件。同

时,采取领导与群众结合、组织与本人结合、定性与定量相结合的方法,就事业心等30种基本素质,对企业管理干部进行了心理学测评。测评结果为各级管理干部的选拔、培训、考核、调动、晋升打下了基础,取得了较好的效果。◆

一、我国职务分析的弊端

建国以来,我国虽然对各级国家行政机关的职位、职级以及工资待遇的等级都有规定,但至今尚未制定“职位分类法”。机关工作人员职称不完全统一,人员编制、人员统计、人才预测和财政预算等工作尚缺乏统一的标准,工资待遇也不够合理。纠其主要原因,是没有对职务进行系统科学地分析,因而在设置职位时,普遍存在职责不清、分工不明、权力与责任相分离、工作与利益相脱节的现象。其主要弊端表述如下:◆

(一)工作分配不合理。在现实生活中,许多责重、利微、事繁的工作没有人愿意承担,出了差错没有人负责,这样就造成了彼此推诿、互相扯皮、左右“踢皮球”等现象;与此相反,对一些有利可图的事情表现为明争暗斗、互不相让,甚至不惜损害工作,造成了“多个婆婆打架”,工作无法开展的情况。◆

(二)权力分配不合理。许多机关领导往往只向下分派任务而不同时授予相应的权力。这种办事的人没有权力,有权的人又不办事的现象严重地违反了人事管理的原则,它使执行者只能四处请示、八方汇报,延长了工作时间,导致了公文旅行和“文山会海”。◆

(三)责任分配不合理。有许多机关虽给了工作人员一定的权力,但往往没有确定相应的责任,因此有的人一旦掌权后就可以滥用权力,使国家和人民的利益受到损失,但不对自己行为的后果负责。◆

(四)利益分配不合理。我们以往经常片面地强调工作人员要努力工作,但工作的好坏没有与实际利益结合起来。“干好干坏一个样,干多干少一个样”,这种做法不但压抑了各级工作人员的主动性和积极性,而且助长了思想僵化、墨守成规、因循守旧、不思进取、办事拖拉、不讲效率等不良风气。◆

二、岗位责任制建立及存在问题解决对策

由于上述弊端的存在,这种落后的人事制度已成为束缚生产力发展的重要因素之一。要想改变这种现状,同时,通过人事制度改革来更好地促进我国经济的发展,就必须加强职务分析工作。在近期的人事制度改革中,我国逐步实现了机关工作岗位责任制。所谓机关工资岗位制就是根据机关工作的特点和性质,在明确各部门工作任务和职责范围的基础上,确定每个岗位、每个工作人员应负的责任和应有的权限,并按照规定的内容和标准进行考核与奖惩的一种行政管理制度。建立机关工作岗位责任制的目的在于鼓励先进,激励后进,克服官僚主义,改进工作作风,提高工作效率和经济效益,调动全体工作人员的积极性。尽管我国建立和实行机关岗位责任制的时间不长,但实践证明,建立和实行机关岗位责任制对加强机关建设、促进各项工作的开展具有十分重要的意义。

然而在推行岗位责任制的过程中,却存在着许多问题。从职务分析的角度来看,一是职务描述不科学。许多地方的机关岗位责任制是模仿企业工人的生产责任制制定的,其内容和功能都比较简单。许多责任制的规定仅列举了工作人员的职责和任务;有些规

定过于琐碎，事无巨细地罗列了工作人员的各项具体任务，包括打扫卫生、阅读报纸等；有些规定过于空洞，只是简单陈述了几条抽象的职责；有些仅作出文字的规定，有些则实行评分制，规定了完成每项任务所获得的分数。但是，实际上这种参考生产责任制的机关岗位责任制却往往难以收到前者的效果，其原因是生产工人的任务一般比较简单明了，可以用计量产品的方法来评价，而机关工作人员的任务则比较复杂多变，不宜采用这种简单的方法。二是对职务要求的研究非常不够。在我国的岗位责任制中，对职务的职责、任务、权力、利益等的说明较多，而缺少了一个极其重要的方面，即对工作人员的能力素质的要求，这也是我国在职务分析工作中存在的最大的问题。光有职务描述，而无职务要求，不对工作人员的能力素质有明确的要求，对工作人员的考核和考绩就失去合理的依据，也无法为在职人员拟定适当的培训进修计划，而且不能为干部定编和干部任用晋升提供有价值的资料。

建立科学的职务分析系统具有广泛的功能和深远的意义。没有职务分析系统，就不可能建立统一的、合理的、结构严谨而又简便易行的职位分类制度；没有职务分析系统，就不利于鼓励工作人员在部门之间、地区之间和机关与基层之间有效地流动，不利于建立开放型的干部队伍，不利于年轻人和专业人员的任用和晋升；没有职务分析系统，就无法实行健全的、公正合理的职务工资制度，不利于激励和调动工作人员的积极性。◆

随着改革开放的顺利进行，市场经济体制的逐步建立，旧体制下的人事制度已经不适应新的环境。无论是政府机关还是企业都对职务分析工作日益重视起来，而妨碍我们在人事管理工作中广泛应用职务分析的最大障碍是科学知识与专业人才的缺乏。由于现在的人事管理工作越来越重要和越来越复杂，要想搞好人事管理工作，就必须要求人事管理工作人员具备两个方面的素质：一是受到过相应的专业知识的教育或培训，同时，也要了解和学习国外先进的人事管理经验和专业技术；二是必须具有较强的计算机方面的知识。由于职务分析要处理大量的资料，要求职务分析工作者掌握较强的计算机技术。纵观我国现有的人事管理现状，具有这样综合能力的人才是非常少的，这也是我国人事管理工作水平不高的主要原因之一。这种情况在短期内是无法改变的。针对这一难题，我(作者)选取它作为研究的课题，提出职务分析计算机化的思路，通过应用专家系统的开发工具来完成职务分析的各种复杂的工作。

在我国人事管理中，虽然开发了一些计算机应用软件，但这些软件基本上处于事务处理的水平上，至多仅作为企业管理信息系统(MIS)中的一个子系统来应用，所做的工作一般是记录、检索、统计、生成各种图表及结论等工作。这些应用确实起到了减少工作人员、提高工作效率和管理规范化等方面的作用，但对计算结果和各种图表应如何分析、解释，企事业人事管理人员应如何根据这些数字和图表进行有关决策，这些软件对此是无能为力的。◆

对于职务分析来说，要想真正地做好这一工作，关键在于职务分析人员在该领域内所掌握的知识和水平如何。一般而言，职务分析专家要求具有丰富的心理学、生理学、管理学和工程学知识。但在实际工作中，我们不可能要求企事业单位的人事管理人员花大量的时间和精力去接受相关知识的训练，使之成为职务分析专家，这在现实中也是无法做到的。另外，我们是否可以聘请职务分析专家来作为指导，帮助单位做好职务分析工作？这是可行的，这样得到的结果无疑具有专家级的水平。但问题在于：一方面真正的职务分析专家在中国是不多见的，这么多的单位不可能都能请得到少数的几个专家；另一方面请专家所需的费用也是昂贵的，如果每次都要请专家来帮助分析和决策，其费用是企事业单位所难以承担的。那么，有没有这样一种方法，既能解决传统软件的不足，又能解决领域内专家少而需求单位多的局面？◆

解决这一问题，可以借助专家系统这一先进技术而得以实现。专家系统的机制在于

模拟专家推理求解问题的过程，在问题提出以后，实现完整的求解过程并由此产生结论。它与传统计算机程序的差异，在于它的目标可能不具有算法解，但它可以在不完全或不确定信息的基础上利用启发信息进行推理，解决通常认为需要人类专家解决的问题。专家系统最主要的特征在于它拥有相关领域内的尽量完整的知识，在此基础上对问题进行判断、解释和推理，所以只要专家系统的知识库中输入了足够的、具有真正领域专家的知识 and 经验，推理机真实模拟了专家分析问题、解决问题的方式和方法，这样的专家系统就可以接近和达到领域内专家的水平。◆

把专家系统技术应用于职务分析中，不仅能完成传统计算机程序的测试、记录、计算、检索、结论等工作，而且可以通过专家系统的知识库和推理机，对结果进行分析、解释，得出科学的职务说明书和职务规范，这样可以大大提高职务分析工作效率，另外，可以大大提高职务分析的工作质量，最后的结论犹如在职务分析专家的指导下完成的一样，具有该领域内先进水平。◆

第五节 职务分析系统◆

职务分析系统揭示了企事业组织、工作和人三者之间相互关系，是对技术、方法、工具的综合，分析的目的不同，所采用的系统也不同。◆

一、职务分析系统基础知识◆

(一)职务分析系统内容及特征◆

1◎职务分析系统包含的内容◆

- (1) 分析要素；
- (2) 理论依据；
- (3) 信息来源；◆
- (4) 信息的形式；◆
- (5) 收集、整理信息的方法和技术；
- (6) 系统的结构；◆
- (7) 系统输出的结果。◆

2◎职务分析系统的特征◆

国外企业经过多年实践，已形成比较完善的职务分析系统。一般说来，不同的系统在上述七方面存在着不同程度的差异，从而显示出各系统的不同特征。但总的来看，它们可以分成两类，一类是以工作为中心，另一类是以人中心。◆

3◎以工作为中心的职务分析系统和以人为中心的职务分析系统的差别◆

(1) 获取职务信息的形式不同。以工作为中心的职务分析系统可以用严格定量的、准确的数字来说明所获得的信息。而以人为中心的职务分析系统则只能用叙述性方式来描述所获得的信息。◆

(2) 系统输出的结果不同。以工作为中心的职务分析系统输出的是关于工作结果、工作任务、工作指针和执行标准以及其它有关工作的因素。而以人为中心的职务分析系统输出的信息是关于任职者的行为、潜力、能力和其它个性特征。◆

(3)理论依据不同。以工作为中心的职务分析系统把工作(职务)作为组织系统的一子系统。而以人为中心的职务分析系统则通过组织系统中工作要素与人员特征间的某种联系,即通过人员的潜力、能力和个性来揭示工作本身的特征。该系统正是基于这样一个前提:若所有胜任某一工作的任职人员具有某种共同特征,那么,凡具备这类特征的人便能胜任该种工作。

(二)职务分析系统的作用◆

运用职务分析系统可以获得与工作有关的大量信息,从而对组织、工作和人三者之间的关系有一定的了解。其具体作用如下:◆

- (1)可以获得任职人员本身的信息,如能力、教育程度、个性、经验等方面的信息。
- ◆ (2)可以获得工作本身的信息,如工作任务、目标、责任、环境等方面的信息。◆

(3)在获得工作信息的同时,对工作进行评价,从而使我们对工作的相对价值、在组织中的位置及执行工作的难易程度,有了深刻的了解,也使各职位之间可以直接进行比较。在使用职务分析系统时应注意:并不是任何一个系统都会适用任何职务,而是需要结合使用。

◆二、职务分析系统常规适用技巧

(一)职务分类系统(FJA)◆

FJA 将整个工作作为分析要素,成为对职务进行科学分类的依据。◆

该系统是按员工处理资料、人、事的水平划分为若干等级(表 2-6),以此为基础,编写了职务名称字典(Ditionory of Occupational Titles-DOT),其中包括 3 万多个职务。该字典把每一个职务用 6 个代码表示,前 3 个代码是职务分组,后 3 个代码表示职务与资料、人、事的关系。具体说,第一个数字把所有职业分为 9 类,例如,0,1 为专业、技术、管理类服务,2 为职员及销售,3 为服务性职务,4 为农、林、渔业职务,等等。第 2、3 位数要是表示 603 种职务组中每一组职务的,例如,职务分析员代码是 166@088,其中 1 表示这是专业、技术、管理性质的服务,16 表示行政管理专家职务,166 又把它划分到人事和培训行政管理一类,从而代码 166 表示这是在人事、培训管理方面的专业、技术、管理人员。后 3 位数字的意义如表 1-6-7。◆◆

表 1-6-7

FJA 职能等级

资料 (第 4 位数)	人员 (第 5 位数)	事物 (第 6 数)
0. 综合	0. 良师益友	0. 安装
1. 协调	1. 谈判	1. 精度工作
2. 分析	2. 教导	2. 操作控制
3. 编制	3. 监督	3. 驾驶性操作
4. 计算	4. 传递	4. 搬运和操作
5. 复制	5. 规劝	5. 照管
6. 比较	6. 发讯	6. 输入负荷
7. 无关紧要	7. 服务	7. 操纵
8. 无明显关系	8. 无明显关系	8. 无明显关系

因此，不难看出 166@088 表示该职务从事信息综合工作，但与人、事无明显关系。

- ◆ 显然，该系统的关键要素有三个：资料、人、事。任职与这三者的关系可以反映工作的职能，这些服务因子据、人事的特征不同而有所差别。◆

FJA 作为一个职务分析系统，从职能等级、职业域、职业分析技术、人员指导尺度和人员特性五个方面对职务进行系统分析和描述。通过对这五个方面的定性、定量说明，可以了解该项工作的职能层次、任职人员特点、工作任务的内容和类型等有关方面的信息。

(二)职务分析问卷系统(PAQ)◆

职务分析问卷系统是目前最流行的以人为中心的职务分析系统。它包括 187 个职务要素，这些要素又分为 6 类：◆

- (1)信息输入：任职者在执行工作时从何处、如何获得信息。◆
- (2)脑力劳动：该职务包括哪些推理、决策、计划、信息处理活动。◆
- (3)工作输出：任职者执行工作时从事哪些体力活动，使用什么样的工具和装置。◆
- (4)与其它人的关系：在执行工作时需要与其它人员发生何种关系。◆
- (5)工作环境：任职者在何种物理环境和社会环境下工作。◆
- (6)其它工作特征：与职务有关的其它活动、条件、特点等。◆

每个职务要素都采用以下 6 个尺度之一进行度量：①使用程度；②对职务的重要性；③所需时间；④承担的责任；⑤适用性；⑥其它。◆

利用这 6 部分内容及 6 个评价尺度，职务性质可以从沟通方式、决策过程、社会责任、技巧性作业、体力支出、工作环境、机器设备的操作及信息处理等方面加以确定，同时也可以对不同职务进行比较，并用作人事决策的依据。表 1-6-8 为职务分析问卷系统的一个实例。◆

FJA 和 PAQ 是目前最常用的以工作为中心和以人为中心的职务分析系统。我国工商企业至今为止还没有普遍运用职务分析方法，管理还谈不上科学化、规范化。国家有关部门在这方面也缺乏相应的措施，所以还没有自己的职务分析系统。

表 1-6-8

布雷佛德总医院职务分析问卷

A. 职务分析情况

1. 职务分析表修订_____ 2. 先行修订_____
3. 特点职务分析日期_____ 4. 预分析_____
5. 职务分析人_____ 6. 核定_____

B. 职务身份

1. 职务名称_____ 2. 其他名称_____
3. 科室_____ 4. 部门_____
5. 主管_____

C. 职务简述

简要说明职务目的、干什么、为何干_____

D. 职责

1. 该职务首要职责最好归为：
 _____ 医务 _____ 技术 _____ 管理 _____ 职员 _____ 专业
2. 列出主要职责及每次所占时间比例
- a. _____, _____ %
- b. _____, _____ %
- c. _____, _____ %
4. 哪些职责构成成功的工作? _____
5. 为履行这些职责达到标准绩效需要多少训练?

E. 责任

1. 该职务有哪些责任及其重要性如何?

责任方面	重要性小	重要性大
a. 设备操作	_____	_____
b. 使用工具	_____	_____
c. 保护设备	_____	_____
d. 保护工具	_____	_____
e. 使用材料	_____	_____
f. 保护材料	_____	_____
g. 人员安全	_____	_____
h. 其他人的绩效	_____	_____
i. 其他	_____	_____

F. 人员特点/职务资格

1. 完成该职务所需体力特点
2. 以下特征哪些是需要的? 其重要性如何?
- 特征 无需 有助 必需
- (1) 视力 _____
- (2) 听力 _____

- | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|
| (3) 口语 | _____ | _____ | _____ |
| (4) 触觉 | _____ | _____ | _____ |
| (5) 味觉 | _____ | _____ | _____ |
| (6) 嗅觉 | _____ | _____ | _____ |
| (7) 手眼协调 | _____ | _____ | _____ |
| (8) 整体协调 | _____ | _____ | _____ |
| (9) 紧张 | _____ | _____ | _____ |
| (10) 高度 | _____ | _____ | _____ |
| (11) 健康 | _____ | _____ | _____ |
| (12) 主动性 | _____ | _____ | _____ |
| (13) 独创性 | _____ | _____ | _____ |
| (14) 判断 | _____ | _____ | _____ |
| (15) 注意 | _____ | _____ | _____ |
| (16) 阅读 | _____ | _____ | _____ |
| (17) 算术 | _____ | _____ | _____ |
| (18) 写作 | _____ | _____ | _____ |
| (19) 教育水平 | _____ | _____ | _____ |
| (20) 其他 | _____ | _____ | _____ |

3. 该职务所需经验_____

4. 培训能否代替其经验?

_____能, 如何培训_____

_____不能, 为什么_____

G. 工作条件

1. 描述职务工作时的体力状况

2. 是否有与职务有关的特殊的心理要求_____

3. 描述为做好工作所需的条件_____

H. 健康或安全特征

1. 充分描述与职务有关的任何安全、健康情况_____

2. 是否需要安全培训及装置? _____

I. 工作标准

1. 该项职务工作成绩如何测量? _____

2. 对做好该项工作影响最大的可变因素? _____

3. 该职务是否有什么应注意之处? _____

职务分析者签字_____ 完成日期_____

第七章 企事业单位职务设计

职务设计又称工作设计,我们进行工作分析的目的是明确所要完成的任务以及完成这些任务所需要人的特点,而进行工作设计的目的是明确工作的内容和方法,明确能够满足技术上和组织上所要求的工作与员工的社会和个人方面所要求的工作之间的关系。由于原有的职务规范已不适应组织目标,任务和体制的要求,或由于现有的人力资源在一定时期内难以达到职务规范的要求,或由于员工的精神需求与按组织效率原则拟定的职务规范发生冲突时需要重新进行职务设计。职务设计的前提是对工作要求、人员要求和个人能力的了解,需要说明工作应如何使才能既最大限度地提高组织的效率和劳动生产率,同时又能够最大限度地满足员工个人成长和增加个人福利的要求。

第一节 职务设计基础知识

职务设计经历了由工作专业化到管理部门为解决员工对过分专业化反抗所采取的一些临时措施,到现代的工作设计方法三个历史发展阶段。◆

第一阶段是工作专业化时期,重点放在提高工作专业化程度方面。在工作专业化之前,大部分国家的工业基本上都集中在独立经营的工场主、工匠或企业主手中。这些行业的工作操作只有少数人(甚至只有一个人)负责某种产品或服务的设计、制造和销售。工作职务和所应担负的责任划分得不十分明确,工作一般是没有一定的规律性。

随着工业化的不断发展,虽然当时组织的主体还是小企业,但开始向劳动分工和工作的专业化方向发展,并且采用科学管理原理。这时期工作的特点是把小企业合并成为大公司;同时,为了进一步提高劳动效率和降低生产成本,不断强化劳动分工、流水作业生产线和高度的专业化工作。◆

第二阶段是为解决职工对工作的不满而采取一些临时措施时期。由于科学管理所形成的高度专业化的工作方式,使每一个工人所担负的工作十分简单和单调,工人对工作感到枯燥无味,从而产生厌烦和不满情绪,出现了消极对抗行为,如缺勤或离职等现象。当时管理当局为了解决工人对过分专业化工作的不满情绪,采用了“工作转换”和“工作扩大化”的方法。这种方法只强调各种不同的工作岗位之间的轮换,或让每个工人多干几种工作,扩大所干工作的范围。由于这种办法只能暂时解决和缓和工人的不满情绪,所以亦将其叫做权宜之计。◆

第三阶段主要是采用现代的工作设计方法的时期。这些方法基本上通过降低工作专业化程度,变革工作的内容、职能、关系和反馈等,来使工人对所做的工作感到满意,这种现代的工作设计方法主要有两种:一种是工作丰富化,也就是赫茨伯格所说的工作的激励因素,这种办法是把工作设计得更具有挑战性、成就感、责任感和自主性;另一种是工作特征的再设计,这种方法不但注意到有关工作内容、工作职能、工作关系等主要特征的改变,而且还要考虑到每个工作者本人的差异性会对不同的工作设计方法作出不同的反应。因此,要根据每个工人的特点,采用有针对性的工作特征设计方法是十分重要的。

下面我们具体阐释一下职务设计。◆

一、职务设计

职务设计是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。职务设计是根据组织需要并兼顾个人需要，规定某个职务的任务、责任、权力以及在组织中与其它职务关系的过程。这种设计的好坏，经常对工作绩效有直接影响。◆

(一)职务设计主要包括以下五个方面如上图所示◆

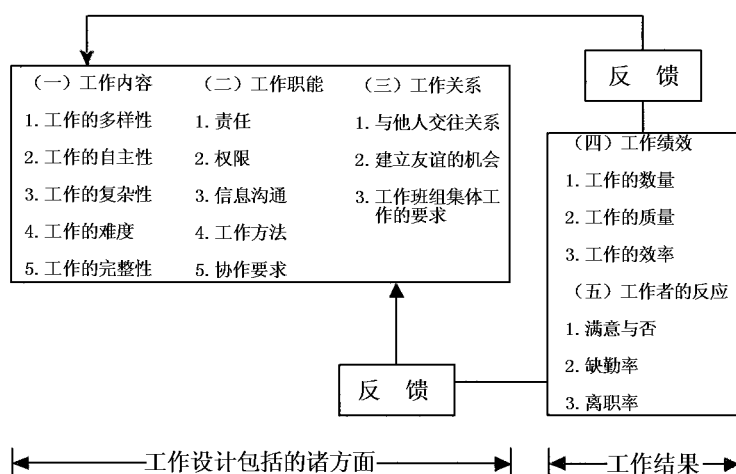


图 1-7-1 工作设计的主要内容

(1)工作内容包括确定工作的一般性质的问题。有多样性、自主性、复杂性或常规性、难度、整体性，即做一件工作的全部过程。◆

(2)工作职能也就是做每种工作的基本要求和办法。有工作责任、工作权限、信息沟通的方式、工作方法、集体协作配合的要求等。◆

(3)工作关系是指个人在工作中所发生的人与人之间的关系。有工作中与其它人相联系和交往的范围，建立友谊的机会，工作班组集体工作相互协作配合的要求等。

(4)工作的结果就是指工作的成绩与效果的高低。它包括工作任务完成所达到的具体

标准。

如产品的产量、质量、效率等，以及工作者对工作的感受与反应，如满意程度、勤率、离职等率。◆

(5)工作结果的反馈一般包括两方面：一方面是工作本身的直接反馈；另一方面来自别人对所做工作的反馈，包括上级和下属等人员。◆

(二)职务设计的要求◆

职务设计不仅仅是建立一个新的组织需要，一个企业要想由小变大，由国内企业变成跨国公司，由单一经营变成多种经营，员工士气受到影响，人力资源情况达到职务规范的要求，因此，职务设计要求包括以下几个方面：◆

1◎提高组织效率◆

职务设计应有助于发挥人的才能，提高企业组织效率。这就要求职务设计全面权衡经济原则及社会原则，找到一个最佳的结合点，并保证每个人满负荷工作。◆

2②符合组织的总目标◆

全部职务的集合应能顺利完成组织的总目标、总任务，即组织运行所需的每一件事都落实到职务规范中去。为了解决临时出现的任务，在员工的职务规范中往往要加上“完成领导交办的其它事宜”这一条。◆

3②职务与人相对应◆

每个职务规定的任务、责任可以由当时资源条件决定的足量人员所担任。假如企业需要一个高级财务主管，要求既能处理国际财务问题，又能作出高风险的投资决策，这就要考虑企业内有无合适人选，在社会上招聘要花多大代价，如果因资源约束一时找不到合适的人选，就应适当修改职务规范。◆

4②责任体系与总目标相符

全部职务所构成的责任体系应能保证组织总目标的实现，即组织运行所要达到的每一结果，组织内每一项资产的安全及有效运行都必须明确由哪个职位负责，不能出现责任空档。◆

(三)职务设计的作用◆

1②职务设计改变了工人和职务之间的基本关系◆

对这个问题，科学管理者是这样处理的：把职务的物质要求与工人的生活特征相结合，然后剔除那些不符合要求的人。行为科学家进入工业后，他们试图通过改进对工人的挑选和培训来完善这个过程。然而，和科学管理者一样，他们把重点仍放在工作的人上，职务被看作是是不可变的固定物。而职务设计打破了这个传统，它是建立在这样的假设基础上，职务本身对员工的激励、满意和生产率有强烈的影响。◆

2②职务设计推进工作的积极态度◆

职务设计不是试图首先改变态度(如在无次品计划中引导工人关心工作结果那样)，而是假定在职务得到适当的设计后，积极的态度就会随之而来。◆

3②职务设计重新赋予工作以乐趣◆

职务设计有助于个人有机会重新享受由于很好地完成工作而感受到的乐趣。这不仅仅是一种满意感，而且还有一种称职和对自己评价较高的感觉。人们从中感到自己作为一个人，正施展自己的力量，正在成长之中。◆

4②职务设计有助于改善人际关系◆

有时，当组织设计了职务和解决了人——职务问题，就会要求进行其后的组织变革，这又给组织一个机会去改进工作系统中有关人与人之间的交往和监督方面的问题。◆

5②职务设计使职责分明◆

职务设计能帮助员工及其上级进一步明确各自的职责，从而提高工作效率。◆

(四)职务设计要求考虑的因素◆

职务设计需要考虑以三方面因素：◆

1②组织因素。包括专业化，工作流程及工作习惯。◆

(1) 专业化。就是按照所需工作时间最短、所需努力最少的原则分解工作，结果是成很小的工作循环。◆

(2) 工作流程。主要是考虑在相互协作的工作团体中，需要考虑每个岗位负荷的均衡性问题，以便保证不出现所谓“瓶颈”，不出现任何等待停留问题，确保工作的连续性。

◆ (3) 工作习惯。它是在长期工作实践中形成的传统工作方式，反映工作集体的愿望，这是职务设计过程中往往不可忽视的制约因素。◆

2②环境因素。主要包括人力资源和社会期望。职务设计必须充分考虑到人力的供应问题以及人力的满足欲望。◆

(1) 人力资源。这是指在职务设计的要考虑到能找到足够数量的合格人员。如亨利·

福特设计汽车装配线时，考虑到当时大多数潜在劳动力缺乏汽车生产经验，因而把职务设计得比较简单。不发达国家往往在引进生产设备时，缺乏对人力资源的充分考虑，在花钱购买技术时没有考虑某些关键职务国内合格人才的缺乏，所以事后又不得不从外国高薪聘请相应专家担任所需职务。◆

(2)社会期望。指人们希望通过工作满足些什么。工业化初期，由于城市找工作不容易，许多人可以接受长时间、体力消耗大的工作，但随着文化教育水平的提高，人们对工作生活质量有了更高的期望，单纯从工作效率、工作流程的考虑组织效率往往欲速不达。所以在职务设计时，也必须同时考虑“人性”方面的诸多要求和特点。◆

3③行为因素。行为科学研究提醒人们，职务设计不能只考虑效率因素，还应当考虑满足工作人员的个人需要，集中表现在自主权、多样性、任务一体化、任务意义、反馈方面。◆

(1)自主权。对从事的工作有责任，人们有自由对环境作出自己的反应，给予员工的决策权力，提供附加责任可增强员工自尊受重视的感觉，换句话说，缺乏自主权可引起员工的冷淡及低绩效。◆

(2)多样性。工作时需使用不同的技巧和能力，如缺乏多样性，会导致疲劳厌烦，可能产生更多的失误。通过职务设计考虑工作的多样性特征，能减少疲劳引起的失误，从而减少效率降低的诱因。经过研究表明：工作轮换对于有效的工作会产生积极的作用，自主权以及多样性的运用是职工满意的主要原因。◆

(3)任务一体化。某项职务的突出问题就是缺乏任务的一体化，员工不能参与某些完整的几件工作，他们几乎毫无责任感及缺少对成果的骄傲，在完成本职工作后无任何成就感，如果任务组成能够使职工感到自己作出了可以看得到的贡献，工作满意感将大大增加。◆

(4)任务意义。和任务一体化密切相关的是任务意义。做任何一种工作如果本身缺乏意义就不可能使执行者对职务工作产生满意感。任务意义就是使工作人员知道该项工作对于组织中或外部的其它人是重要的，使职务对工作人员来说甚至更有意义，因为他们知道其它人正依赖自己的工作，因而加强了自身重要性的感觉，自豪、允诺、激励、满意及较好的绩效就可以自然产生。◆

(5)反馈。当职务不能给予员工们其工作做得如何的反馈，那么就几乎没有引导和激励，例如让员工知道自己的产量与日定额相比如何时，就给了工作人员的反馈，并允许他们调整自己的努力，在这种情况下，就可以通过反馈改善激励状况。◆

以上三大因素之间往往是有矛盾的，行为因素要求职务设计增加自主权、多样性、任务的完整性，意义及反馈从而提高员工的满意度，但往往导致组织效率降低，劳务成本上升，效率因素要求提高专业化程度，指挥的统一性，分工的化分，但又可能引起员工不满而导致怠工、缺勤、离职，因此必须在两者之间权衡好，才能确保职务设计的有效性。◆

二、职务设计的时机捕捉

当出现以下情况时，企业人事经理可以考虑职务设计的问题了：◆

(一)职务设置不合理◆

职务设置并不是很合理，有些职务工作量大，经常无法按时完成工作；有些职务工作量小，上班有很多空余时间。提高了人力资源成本，同时破坏了员工之间的公平和和

谐，有些员工可能会产生抵触情绪，影响工作进展。◆

(二)企业计划进行管理改革◆

由于企业的发展，或市场的变化，企业计划对现有的经营模式和管理模式进行改革时，人力资源部门应该配合企业的改革进行相应的职务设计，使职务能够适应新形势的需要。◆

(三)员工职务效率下降◆

员工工作效率下降的原因很多。如果是由于员工已经对现有职务没有兴趣或新鲜感而产生的效率下降，就应该考虑对这些职务进行职务重新设计。◆

三、职务设计的几个原则

美国管理学家哈克曼在一篇文章中曾经提出了职务分析的以下几个原则：◆

- (1) 充分考虑技能的多样性；
- (2) 充分考虑任务的完整性；◆
- (3) 要向员工阐明每项任务的意义；◆
- (4) 要设置职务反馈环节。◆

哈克曼认为，满足了上述的原则，就可以使员工体验到工作的重要性自己所负的责任，及时了解工作的结果，从中产生高度的内在激励作用，形成高质量的工作绩效及对工作高度的满足感。◆

第二节 职务设计操作技巧

一、工作性质剖析

工作及其组织方式对人力资源管理具有重要影响。在很大程度上，工作会影响到员工的收入和福利及其自我实现感。同时，企业将工作内容组织为工作的方式也会影响到组织服务其客户的能力。而员工工作的成果则会影响到组织的财务状况。从理论上讲，工作的性质的决定因素有：组织所使用的技术、企业的经营战略和企业的组织结构。总之，组织的条件决定工作的性质。◆

工作的性质包括：第一，工作的内容。这包括两种形式，一是工作所包含的需要员工完成的特定任务、员工的义务和责任。二是工作要求的员工的行为。第二，完成工作所需要的资格条件。资格条件包括完成工作所需要的员工的技能、能力、知识和经验。这些资格条件对员工招聘、任用、制定报酬标准和制定员工培训计划具有重要意义。第三，完成工作的收益和奖励。员工从工作中得到的收益和报酬包括外在报酬和内在报酬两种形式。外在报酬是指工资、福利、晋升、表扬和舒适的工作条件等具体的报酬形式。内在报酬是指自我成就感，工作的自由度和工作的自主性等不容易被观测到的报酬形式。工作设计是指把工作的内容、工作的资格条件和报酬结合起来，目的是满足员工和组的需要。可以说，工作设计是能否激励员工努力工作的关键环节。工作设计方法包括学管理方法、人际关系方法、工作特征模型方法、优秀业绩工作体系(high-

performance works system)、辅助工作设计方法等。

二、传统科学管理◆

泰勒的科学管理原则是系统设计工作的最早的方法之一，其理论基础是亚当·斯密提出的职能专业化。泰勒的目标是管理者以比较低的成本使工人生产出更多的产品，提高工作效率，因此可以给工人支付比较高的报酬。泰勒的基本方法是工作简单化，把每项工作简化到其最简单的任务，然后让员工在严密的监督下完成它。按照科学管理方法进行工作设计的基本途径是时间—动作研究，即工程师研究和分析手、臂和身体其它部位的动作，研究工具、员工和原材料之间的物理机械关系，研究生产线和工作环节之间的最佳次序，强调通过寻找员工的身体活动、工具和任务的最佳组合来最大化生产效率。时间—动作研究的基本目的是实现工作的简单化和标准化，以使所有员工都能够达到预先确定的生产水平。这样设计出来的工作的优点是工作安全、简单、可靠，最小化员工工作中的精神需要。尽管泰勒的科学管理原理是一套系统化的工作设计的原理，但是许多经理人员错误地应用了这些原理，他们过于强调严密的监督和僵硬的标准。我们知道，必须将机器和员工结合在一起才能产生效果，而高效率的机器也并不一定产生高效率的人—机关系。由于这种工作设计方法在实践中重点关心的是工作任务，而很少考虑工人的社会需要和个人需要，产生了很大的副作用。这包括工作单调乏味、令人厌倦、只需要手臂而不需要头脑；工人缺乏成就感，对工作不满，工作的责任心差，管理者和工人之间产生隔阂；离职率和缺勤率高，怠工和工作质量下降。与工作简单化相对立的是工作扩大化。工作扩大化的目标也是效率，其优点是减少任务之间的等待时间，提高组织的灵活性，减少对支持人员的需要。迄今为止，科学管理原理对工业社会的工作设计仍然具有很大的影响，在对教育水平、个人判断和决策活动要求比较少的加工制造行业的工作中应用非常广泛。在批判科学管理方法的过程中产生的人体工程学试图设计适当的工作环境以减少员工的疲劳、降低员工的眼压、减少工作中出现错误的可能性以及肌肉和心理的压力。但是人体工程学强调的重点只是对工作环境的改善，如改变办公室椅子的高度和灯光的亮度等，因而并没有对工作内容本身的设计产生重要影响。

三、职务设计方法

(一)职务设计理论基础◆

人际关系运动是对科学管理运动的非人性倾向的一个否定。人际关系运动从员工的角度出发来考虑工作设计，其起点是 20 年代的霍桑实验。在美国西方电器公司霍桑工厂进行的这项实验的最初的目的是研究工作条件的变化对劳动生产率的影响，而最终得出的结论却是采光、通风和温度等工作环境的变化对生产率的影响没有工人之间的社会关系重要。研究人员发现工人自发地构成工作环境，建立标准并在他们中间实施制裁。因此，设计出支持性的工作群体是提高员工工作动力和生产率从而实现组织目标的关键。品质圈(quality circles)和其它的工人参与管理的项目就是人际关系运动思想在当代的应用。

人际关系思想在工作设计中运用的方法是在按照传统方法设计出来的枯燥的工作内容中增加管理的成分，增加工作对员工的吸引力。这种方法强调工作对承担这一工作的员工心理的影响。尽管按照科学管理方法设计工作为组织和员工都带来了利益，但是随着时间的推移，人们发现员工需要从工作中得到的不仅仅是表现为经济利益的外在报酬，他们还需要体验表现为工作的成就感和满足感的内在报酬。内在报酬只能来自工作本身，因此，工作的挑战性越强，越令人愉快，内在报酬也就越强。而在传统的工作设计方法中，工作的标准化和简单化降低了员工工作的独立性。只需要低水平的技能，易产生枯燥而单调的工作限制了员工内在报酬的获得。根据人际关系哲学提出的工作设计方法包括工作扩大化(job enlargement)、工作轮调(job rotation)和工作丰富化(job enrichment)等内容。

(二)职务设计三大方法♦

1①工作专业化。工作专业化是一种传统的职务设计的方法。它通过动作和时间研究，把工作分解为许多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容及操作程序，并对工人进行培训和激励，使工作保持高效率。此种职务设计的方法在流水线生产上应用最广泛，其主要特点是：

- ♦ (1)机械动作的节拍决定工人的工作速度；♦
- ♦ (2)工作的简单重复性；♦
- ♦ (3)对每个工人所要求掌握的技术比较低；♦
- ♦ (4)每个工人只完成每件工作任务中很小的工序；♦
- ♦ (5)工人被固定在流水线上的单一岗位，限制工人之间的社会交往；♦
- ♦ (6)工人采用什么设备和工作方法，均由管理职能部门作出规定，工人只能服从。♦

此种专业化职务设计的优缺点如下：♦

- (1) 专业化职务设计的优点：①把专业化和单一化最紧密地结合在一起，从而以

最大限度地提高工人的操作效率。②由于把工作分解为很多简单的高度专业化的操作单元，因此对工人的技术要求低，可以节省大量的培训费用，并且有利于劳动力在不同岗位之间的轮换，而不致影响生产的正常进行。③专业化对工人技术要求低可大大降低生产成本，因为只须廉价的劳动力来完成职务设计所规定的岗位要求。④由于机械化程度高，有标准化的工序和操作方法，加强了管理者对工人生产的产品数量和质量的控制，以保证生产的均衡。

- (2) 专业化职务设计的不足，它只强调工作任务的完成，而不考虑工人对这种方法

的反应，因而专业化所带来的高效率往往会因工人对重复单一的工作不满与厌恶所造成的缺勤、离职所抵销。♦

2②工作轮换与扩大化。♦

(1)工作轮换。定期地将工人从一种工作岗位换到另一种工作岗位，但必须保证工作流程不受损失，这种方法并不改变职务设计本身，而是使员工定期地进行工作轮换，这样，会使员工具有更强的适应能力，对工作的挑战性以及在一个新职务上产生的新鲜感，能够激励员工作出更大的努力，在日本企业，工作轮换常被广泛地应用，对于提高工作绩效是有很大的影响。♦这种职务设计的方法的主要不足在于：员工实际从事的工作没有真正得到重大改变，只是一种为了解决员工对这份专业化的单一的重复性工作所产生的厌烦感在一定范围内作适当的缓冲，轮换后的员工长期在几种常规的简单的工作之间重复交替工作，最终还是感到单调与厌烦的，但不容忽视的是此种职务设计方法给员工提供了发展技术和一个较全面地观察和了解整个生产过程的机会。♦

(3) 工作扩大化。这是通过增加职务的工作内容，使员工的工作变化增加，要求

更多的知识和技能，从而提高员工的工作兴趣。通过职务扩大化可提高产品质量，降低劳务成本，提高工人满意程度，改善整个工作效率，生产管理也变得更加灵活。美国的诸多有名的公司都普遍用此种职务设计方法来提高工效，减低生产费用。工作扩大化的实质内容是增加每个员工应掌握的技术种类和扩大操作工作的数目，目的在于降低对原有工作的单调感和厌烦情绪，从而提高员工对工作的满意程度，发挥内在热情，但此方法没有从根本上真正解决工人不满的缘由，所以要真正通过职务设计解决员工的不满与厌烦，还必须应用现代的职务设计方法。

3③现代的职务设计方法。现代的职务设计方法的主要内容是工作丰富化和工作特征的再设计。

◆ (1)工作丰富化。工作丰富化是一种纵向的扩大工作范围，即向工作深度进军的职务设计方法，与向工作的横向扩展的工作扩大化的职务设计方法相比较，此种职务设计方法的扩充范围更为广泛，主要是由于此种方法可以集中改造工作本身的内容，使工作内容更加丰富化，从而使职务设计本身更富有弹性。◆

工作丰富化主要通过增加职务责任、工作自主权以及自我控制，满足员工的心理的多层次需要，从而达到激励的目的。◆

实现工作丰富化需要一定的条件，主要在以下六个方面要有所变革，才能实现工作丰富化。

四、职务设计模式

无论哪种职务设计方法都不应看作是解决员工不满的灵丹妙药，必须在职务设计、人员安排、劳动报酬及其它管理策略方面进行系统考虑，以使组织需求与员工个人需求获得最佳组合，从而最大限度地激发员工积极性，有效地达到企业目标。职业设计综合模式如下图所示(见图 1-7-2)

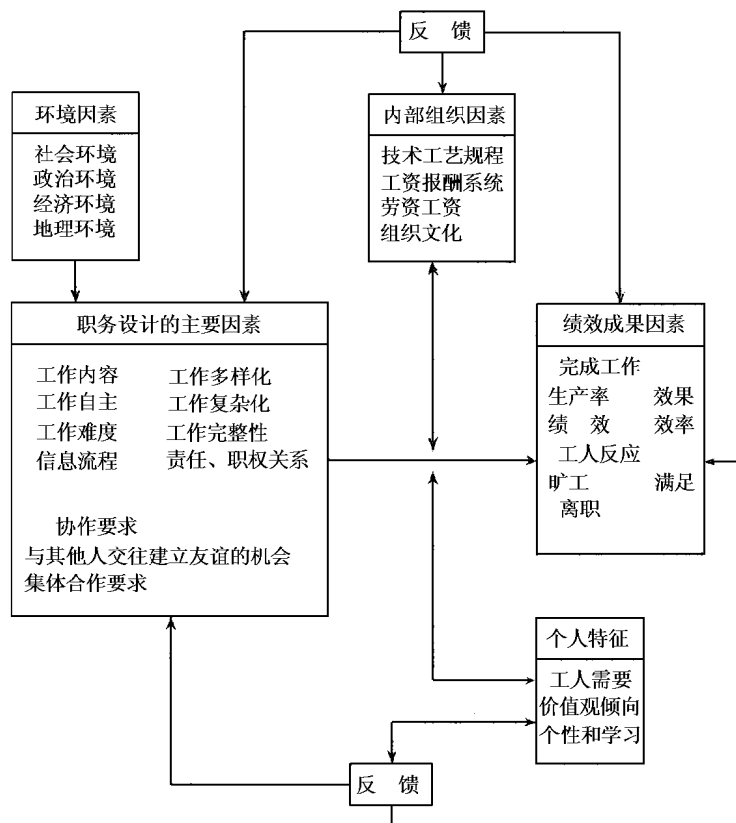


图 1-7-2 职务设计的综合模式

综合模式着重要求企业管理人员必须分析和评价在职务设计，规划发展和贯彻过程中许多环境变量可能产生的影响。◆

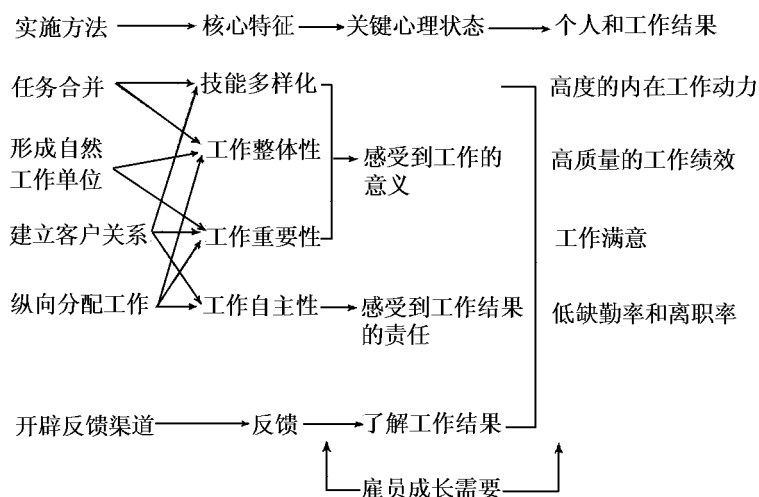
管理者必须意识到并且承认工作的重新设计是在整个环境中，即是一个企业内进行的，而不是孤立产生的。在主要设计工作开始前，对来自其它组织系统的影响和对其他组织系统产生的影响，都要仔细的判断和衡量。我们知道，有效的职务设计对员工的满意度、积极性、责任感、出勤率和工作绩效影响很大。但是，不切实际地滥用职务设计方法或者修改工作计划，一般来说，必然会导致失败和各方的不满。最重要的是对问题最有针对性的方法才能最有效地解决问题。不要随波逐流，换句话说，不要仅仅因为其它人都使用这种方法，自己也去使用。◆不管将来的职业情况如何，在透彻理解工作要求基础上的人与工作的有效结合，为最大限度地提高生产率、职业生活质量和经济效益而进行的职务设计，将是我们长期面临的挑战。

五、工作特征模型方法剖析

工作特征模型方法的理论依据是赫兹伯格的保健—激励理论。按照这一理论，公司政策和薪酬等都属于保健因素，如果这些因素没有达到可以接受的水平，将引起员工不满和不理想的员工行为。相反，如果这些因素达到了可以接受的水平，也只是使员工没有不满，但是并不能对员工产生激励作用。能够对员工产生激励作用的激励因素是员工的成就感、责任感。因此，关键的问题是提供充分的保健因素以防止员工的不满，同时

提供大量的激励因素来促进员工努力工作。赫兹伯格为了应用其理论，设计了一种工作丰富化方法，即在工作中添加一些可以使员工有机会获得成就感的激励因子，以使工作更有趣，更富有挑战性。这一般要给员工更多的自主权，允许员工做更多有关规划和监督的工作。通常工作丰富化可以采取下述措施：第一，组成自然的工作群体，使每个员工只为自己的部门工作，这可以改变员工的工作内容。第二，实行任务合并，让员工从头到尾完成一项工作，而不是只让他承担其中的某一部分。第三，建立客户关系，即让员工尽可能有和客户接触的机会。第四，让员工规划和控制其工作，而不是让别人来控制，员工可以自己安排工作进度，处理遇到的问题，并且自己决定上下班的时间。第五，畅通反馈渠道，找出更好的方法，让员工能够迅速知道其绩效情形。◆

工作丰富化的核心就是激励的工作特征模型。根据这一模型，一个工作可以使员工产生三种心理状态：即感受到工作的意义、感受到工作结果的责任和了解工作结果。这些心理状态又可以影响个人和工作的下述结果：内在工作动力、绩效水平、工作满足感、缺勤率和离职率。而导致这些关键的心理状态的是工作的某些核心维度：技能的多样性、任务的完整性、工作任务的意义、任务的自主性和反馈。工作特征模型认为我们可以把一个工作按照它与这些核心维度的相似性或者差异性来描述，于是，按照模型中的实施方法丰富化了的工作就具有高水平的核心维度，并可由此而创造出高水平的心理状态和工作成果。工作特征模型的内容如图 1-7-3 所示：



◆资料来源：T.L.Leap and M.D.Crino：Personal,Human Resource Management,Macmillan,1989,p.145.◆

图 1-7-3 工作特征模型

◆◆

在实施方法中，任务合并指的是将现存的零散的任务结合在一起，形成一个新的更大的工作模块。构造自然工作单位指的是给员工提供一种“当家做主”的感觉，使他们能够为一个范围更大的可以识别的工作机构负责。建立客户关系指的是鼓励并积极创造条件使员工能够与客户建立起直接的联系。纵向分配工作指的是将原来由较高层次的管理人员掌握的控制权和承担的责任下放到工作中。建立反馈渠道指的是提供办法使员工完成任务之后能够了解自己的绩效情况。◆

工作特征模型强调员工与工作之间的心理上的相互作用，并且强调最好的工作设计应该给员工以内在激励。其基本方法是工作丰富化，目标是员工的满意度。这种方法的优点是认识到员工的社会需要的重要性，可以提高员工的动力、满意度和生产率；但是其缺点是成本和事故率都比较高，控制还必须依赖管理人员，而且在技术上对工作设计

没有多少具体的指导意义。事实上，人们对工作特征模型的研究表明，这一理论的实际效果是不明确的，还无法肯定这一理论所强调的工作特征的变化一定会产生该理论所预期的效果。其原因可能是：由于只有高度重视并期望个人成就的员工和对组织的报酬、安全感和人际关系感到满意的员工，才会对具备上述五个特征的工作作出积极的反应。但是，这一条件经常是不具备的。还需要指出的是，丰富化并不是适用于所有的工作，因为并不是所有员工都愿意承担丰富化的工作。不过，一般来说，遵守下述的工作丰富化原则可以取得比较好的效果：◆

第一，员工绩效低落必须是因为激励不足。如果绩效低落是因为生产流程规划不当或者员工训练不足，工作丰富化就没有意义。◆

第二，不存在其它更容易的改进方法。◆

第三，保健因子必须充足。如果薪水、工作环境和领导方式等方面让员工不满，工作丰富化也不会有意义。◆

第四，工作本身应该不具有激励潜力。如果工作本身已经足够有趣，或者已经具有挑战性，实施工作丰富化就不值得。◆

第五，工作丰富化必须在技术上和经济上可行。◆

第六，工作品质必须很重要。工作丰富化的主要收益通常在于工作的质量，而不在于工作的数量。

第七，员工必须愿意接受。有些员工不需要也不希望承担富有挑战性工作，他们喜欢单调枯燥的工作。◆

六、优秀业绩工作体系剖析

所谓的优秀业绩工作体系是将科学管理哲学与人际关系方法结合起来的一个工作设计方法。这一模型的特点是同时强调工作社会学和最优技术安排的重要性，认为工作社会学和最优技术安排相互联系、相互影响，必须有效地配合起来。在优秀业绩工作体系中，操作者不再从事某种特定任务的工作，而是每位员工都具有多方面的技能，这些员工组成工作小组。工作任务被分配给工作小组，然后由小组去决定谁在什么时候从事什么任务。工作小组有权在既定的技术约束和预算约束下自己决定工作任务的分配方式，他们只需要对最终产品负责。工作小组的管理者的责任不是去设计具有内在激励作用的工作，而是建立工作小组，确保小组的成员拥有完成工作所需要的资格；同时小组的目标与整个组织的目标相一致。这意味着工作小组的管理者是一个教练和激励者。当然，管理者必须使小组在组织中拥有足够的权利，并对小组实施领导。这种工作设计方法特别适合于扁平化和网络化组织结构。传统的工作设计方法与优秀业绩工作体系之间的区别可以概括为表 2-8。◆

优秀业绩工作体系非常重视员工自我管理和工作小组的运用。工作小组是由两个或多个员工组成的一个工作群体，小组中的各个员工以独立的身份相互配合以实现特定的共同的目标。工作小组可以是暂时的，也可以是长期的；可以是半自治的，也可以是自己管理的。工作小组可以由具有相同技能的员工组成，也可以由具有不同技能的员工组成；工作小组可以包括管理者，也可以没有管理者。但在工作小组中，通常需要有一个领导来处理纪律和工作中的困难。早在 1911 年，泰勒就指出，工人不愿意告诉自己的同事他们的工作业绩不合格。因此，泰勒采用管理者来承担管理的责任。但是，倡导优秀业绩工作设计体系的人们认为可以通过把传统的工作小组转化为自我管理的工作小组

来克服这一问题。这种转化需要三个步骤：第一，技能多元化，即让每位员工学习和掌握其它的操作活动。第二，建立自我支持的工作小组，即每位小组成员能够自己寻找方法来改进生产工艺而不再需要等待外部专家。第三，建立自我管理的小组，即小组成员监控客户的需要，并决定每天提供的产品和服务。工作小组可以自己安排假期、选择小组成员、评价小组内部每位员工的工作业绩。

表 1-7-1 传统方法与 HP 工作设计方法的比较

		传统方法	优秀业绩工作体系
职位	值班经理	监控运行、组织资源	确立长远目标、确保资源
	操作者	独立工作、强调单一技能的操作任务	是小组的一部分、完成大量工作，包括操作、技术支持、工艺改进和管理
	技术专家	独立工作，执行技术工作，支持运行	充当小组的顾问、教师和教练
工作设计要素	人	把紧凑的一组工作分配给个人	与他人直辖市，利用小组完成相互联系的活动
	决策	通过命令与控制的层级制度管理生产过程	授权小组制定关于加速周转和改进工艺的决策
	信息	只给员工需要知道的信息	及时向小组全体成员发布所有信息决策参考

资料来源：M. J. W allance Jr. ,and N. F. Crandall,“Winning in the Age of Execution:The Central Role of Work-Force Effectiveness,”/ACA Journal 1,No② 2,Winter 1992-93,pp. 30~47

七、特殊工作设计方法剖析

所谓特殊工作设计方法指辅助性的，以缩短工作周和弹性工作制，他们改变了员工个人工作时间的严格规定，并在实际中产生促进生产率作用，又称辅助性的工作设计方法，主要有以下两种：◆

(一)缩短工作周◆

缩短工作周是指员工可以在 5 天内工作 40 个小时，典型的情况是每周工作 4 个 10 小时工作日。

一般是错开工作时间，使得在所有的传统的工作日都有员工工作。缩短工作周的优点是每周员工开始工作的次数减少，缺勤率和迟到率下降，有助于经济上的节约。员工在路上的时间减少，工作的交易成本下降，工作的满足感提高。缩短工作周的缺点是工作日延长使工人感到疲劳并可能导致危险，员工在工作日的晚间活动受影响。实行缩短工作周的企业与实行传统工作周(5 天×8 小时)的企业在联络时会发生时间上的障碍。研究结果发现，4 天×10 小时工作周只有短期效果。◆

(二)弹性工作制◆

弹性工作制的典型做法是：企业要求员工在一个核心时间期间(如上午 10 点到下午 3 点)必须工作，但是上下班时间由员工自己决定，只要工作时间总量符合要求即可。弹性工作制的优点是员工可以自己掌握工作时间，为实现个人要求与组织要求的一致创造了条件，降低了缺勤率和离职率，提高了工作绩效。弹性工作制的缺点是每天的工作时

间延长增加了企业的公用事业费，同时要求企业有更加复杂的管理监督系统来确保员工工作时间总量符合规定。弹性工作制虽对企业的生产率没有明显的影响，但却能使员工得到利益。目前美国实行弹性工作制的企业越来越多，特别是工作比较独立的专业人员。

最后需要指出的是，在现实中许多企业并不进行专门的工作设计，而是假设人们对如何组织工作内容有一种先验的看法，同时在劳动力市场上可以招聘到现成的合格员工来承担这一工作。这种方法利用了已经经过了时间检验的各种工作任务、责任和所需要的技能以及工作内容之间的联系。这种方法强调的是各种工作在不同的组织之间的共性和相似之处，按照决定工作内容的流行做法来决策。这种方法大大简化了招聘、选择和补偿决策，而且也可以和员工进入组织之前的期望和市场通行的商业教育与培训相互协调。对许多组织而言，这种简单的工作设计方法还是可行的。◆

每个组织使用的工作设计方法都可能不同，在一个组织中，也可以对不同层次的员工和不同的工作类别，实行不同的工作设计方法。而且，一个组织可以使用一种工作设计方法，也可以同时使用几种工作设计方法。◆

第三节 职务说明书的撰写技巧

职务说明书是用文件形式来表达职务分析和职务设计的结果，其基本内容包括工作描述和任职者资格说明等，具体包括职务名称、职务内容、工作关系、工作环境、劳动强度、任职资格等诸方面，这说明了职务说明书概括了工作和任职者两方面的信息。

一、职务说明书构成

(一)基本资料◆

包括职务名称、直接上级职位、所属部门、工资等级、工资水平、所辖人员、定员人数、工作性质等。同时应列出职务分析人员姓名、人数和职务分析结果的批准人栏目。

◆ (二)工作描述◆

1◎工作概要。用简练的语言说明工作的性质、任务和责任。◆

2◎工作活动内容。工作活动内容包括：逐项说明工作活动内容；说明各活动内容占工作时间的百分比；各活动内容的权限；各活动内容的执行依据；其它。◆

3◎工作职责。逐项列出任职者的工作职责。◆

4◎工作结果。说明任职者执行工作应产生的结果，以定量化为好。◆

5◎工作关系。工作关系描述包括：说明此工作受谁监督；说明此工作监督谁；说明此工作可晋升的职位，可转换的职位，以及可升迁至此的职位；与哪些职位发生联系。

◆ 6◎工作人员运用设备和信息说明。它包括说明工作人员主要运用的设备名称；说明工作人员使用信息资料的形式。◆

(三)任职资格说明◆

1◎所需最低学历。◆

2◎需要培训的时间和科目。

3◎从事本职工作和其它相关工作的年限和经验。◆

4◎一般能力。如计划、协调、实施、组织、控制、领导、冲突管理、公共关系、

信息管理能力及需求强度等。◆

5⑤兴趣爱好。即顺利履行工作职责所需的某种兴趣、爱好及需求强度。◆

6⑥个性特征。如情绪稳定性、责任心、外向、内向、支配性、主动性等性向特点。

7⑦职位所需的性别、年龄特征。◆

8⑧体能需求。如：◆

(1)工作姿势。如站、坐、跑、蹲、走动、躺等姿势以及各姿势的比重。◆

(2)对视觉、听觉、嗅觉有何特殊要求。◆

(3)精神紧张程度。◆

(4)体力消耗大小。◆

(四)工作环境◆

1①工作场所。在室内、室外，还是其它特殊场所。◆

2②工作环境的危险性。说明危险性存在的可能性，对人员伤害的具体部位、发生的频率及原因等。◆

3③职业病。即从事本工作可能患得的职业病及轻重程度。◆

4④说明工作时间特征。如正常工作时间、加班时间等。◆

5⑤说明工作的均衡性。即工作是否存在忙闲不均的现象及经常性程度。◆

6⑥工作环境的舒适程度。即是否在高温、高湿、寒冷、粉尘、有异味、噪声等工作环境中工作，工作环境是否使人愉快。◆

说明书的详尽程度或项目的多寡要看职务说明书的使用目的而定，如果职务说明书是用来教导工人如何工作，那么在说明中就要对工作如何做及为何做这方面的内容多予解释。如果职务分析的目的是为了工作评价，那么对于如何工作这一部分，就不必做太详尽的解说。有些公司为了管理方面能便于指派额外任务，不致引起工人的抗议，而喜欢采用较为一般化的说明书。当然保持工作弹性也很重要，但绝不能使职务说明书因内容含糊不清而失去意义。

二、职务说明书撰写注意事项

1①说明书应尽可能依使用目的，反映所需的工作内容。◆

2②所需项目应包罗无遗。◆

3③文字措辞在格调上应与其它说明书保持一致。◆

4④文字叙述简洁清晰。

5⑤工作职称可表现出应有的意义及权责高低。◆

6⑥说明书中应无不相符之处，如工作项目内的叙述，不应与其它项目的叙述相抵触。◆ 7⑦工作应予适当的区分，可迅速地判明其所在位置。◆

8⑧标明说明书的撰写日期。◆

9⑨应包括核准人及核准日期。

10⑩说明书可充分显示工作的真正差异。◆

三、职务说明书撰写精典范例

(壹) 政府部门某领导职务的职务说明书

××省人事厅副厅长职位说明书◆

单位名称：××省人事厅◆

职位名称：副厅长◆

壹、工作项目◆

- 1◎主管国家机关、事业单位工作人员的考核、奖惩工作；◆
- 2◎主管人事制度改革规划、人事系统的法制建设，人事行政科学研究及调查研究工作；
- 3◎负责综合管理国家公务员教育培训和干部岗位培训工作；
- 4◎上级领导交办的其它工作。◆

贰、工作概述

本职位在厅长领导下进行工作。◆

1◎组织研究制定国家公务员及机关事业有关工作人员的考核奖惩等人事管理政策和规定，并指导实施；负责综合管理省政府及各系统的奖励、表彰和授予荣誉称号的组织领导工作；

2◎组织研究起草人事工作方面的地方性法规规章草案，协调人事执法监督工作；组织承办省人事局主管的行政复议、行政赔偿案件和行政诉讼的应诉代理工作；领导人事行政综合调查研究工作；会同有关部门协调、指导企业、事业单位人事制度改革，组织领导人事宣传和人事行政科学的研究工作；

3◎组织研究制订国家公务员及有关干部的教育培训的政策、规定和制度；组织编制机关、事业单位工作人员的教育培训规划，并指导实施、组织领导管理干部的岗位培训工作；◆

4◎组织审核人事厅有关政策、规定、办法及有关文件；组织研究人事厅工作计划及发展规划；

5◎随时向厅长、厅党组提出有关人事局和分管处室的建设性意见和建议，参与厅重大问题的讨论和决策，及时完成上级机关和领导临时交办的各项工作。◆

三、工作标准

1◎组织制定的规划、计划及有关人事制度改革方案符合党和国家的有关政策及本省的实际情况，能有效地指导和推动基层人事工作；

2◎每年度在推进人事系统的法制建设及行政管理的规范化、法制化方面有一定进展，对法律、法规的执行情况和分管工作的督促检查及时，突出问题能很快解决；

3◎经常组织有关人员深入基层调查，撰写出具有一定水平的调研报告，在人事管理理论和法规研究方面具有较强的实践性；◆

4◎及时对全厅工作提出积极的意见和建议，能够较好地调动分管处室及有关人员的积极性和创造性，办事效率高。◆

三、所需的知识和技能

1◎身心健康，坚持四项基本原则，具有优良的政治素质；◆

2◎具有本科以上学历和法学、政治学、教育学、计算机专业知识；◆

3◎熟悉宪法、组织法、公司法、教育法等法律和公务员条例等有关行政法规，以及《党政领导干部选拔使用工作暂行条例》和《中国共产党地方委员会工作条例(试行)》。掌握机关人事管理的各项政策；◆

4◎十年以上工作经验、五年以上人事工作经历；

5④具有较强的组织协调能力和调研能力。

图 1-7-4◆◆

(式) 企业某项目工程师职位的职务说明书◆◆

表 1-7-2

工作岗位描述◆

岗位

部门：	管理信息中心	职位(务)	项目工程师
分部门：	MRPII 办公室	批准者：	经理
任职者姓名：	×××	批准日期：	199×年×月×日

组织关系

直接管辖者职位：	经理
直接管辖下属之人数：	无
直接管辖下属之职位：	无
其它关系：	为 MRPII 系统实施提供技术支持及保证，与有关部门存在协作关系。

工作性质：	技术开发、项目维护
-------	-----------

工作要求◆

学历资格要求：	计算机类或管理类相关专业本科以上
技能资格要求：	熟悉计算机软件设计，对企业管理有深刻了解
工作经验：	两年以上实际工作经验

职责及权力

权力	提出分项目系统方案及实施计划，监控实施进度。 批准：×××
岗位职责	1. 负责分项目的系统分析。 2. 拟制分项目实施计划。 3. 负责分项目具体实施。 4. 负责监控和直辖市分项目实施进度，并反馈进度报告。 5. 负责分项目模块文档的编制工作。 6. 负责分项目模块运行培训及维护。
备注	此表一式两份，一份存档，一份由上岗者保存

制(修)定者

复核者：ISO900 办公室

制(修)定日期：××年××月××日

签名：×××

◆ (三)企业某部副主任职位职务说明书

表 1-7-3

工作岗位描述

岗位

部门：	管理信息中心	职位(务)	项目工程师
分部门：	MRPII 办公室	批准者：	经理
任职者姓名：	×××	批准日期：	199×年×月×日

组织关系

直接管辖者职位：	经理
直接管辖下属之人数：	8-12人
直接管辖下属之职位：	项目经理、项目工程师
其它关系：	生产系统、财务系统、销售系统、开发系统、MRPII 供应商系。

工作性质：	策划 MRPII 实施
-------	-------------

工作要求◆

学历资格要求：	计算机类或管理类相关专业本科以上
技能资格要求：	熟悉计算机软件设计，对企业管理有深刻了解
工作经验：	三年以上企业管理系统设计经验

职责及权力

权力	1. 协助提出 MRPII 总体方案及实施计划。 2. 协助 MRPII 项目经理考评。 批准：×××
岗位职责	1. 协助组织进行 MRPII 项目的系统分析。 2. 协助主任协调 MRPII 办公室与各业务部门之间的工作联系。 3. 协助监控 MRPII 办公室基础数据的收集工作。 4. 参与指定模块的实施工作。 上岗者签名：
备注	此表一式两份，一份存档，一份由上岗者保存

制(修)定者

复核者：ISO900 办公室

制(修)定日期：××年××月××日

签名：×××

(四) 办公室行政管理办事员职位职务说明书

表 1-7-4

职务说明书

部门	办公室	职等	七	职位	办事员	职系	行政管理
工作内容:负责公司人事及总务管理事项 1. 人员招聘与训练。 2. 人事资料登记与整理。 3. 人事资料统计。 4. 员工请假、考勤管理。 5. 人事管理规章草拟。 6. 人员之任免、调动、奖惩、考核、薪金等事项办理 7. 劳动保险加退保与理赔事宜。 8. 文体活动与员工福利事项办理。 9. 员工各种证明书的核发。 10. 文具、设备、事务用品的预算、采购、修缮、管理。 11. 办公环境安全及卫生管理工作。 12. 公司文书、信件等的收发事宜。 13. 书报杂志的订购与管理。 14. 接待来访人员。							
职务资格： 1. 科毕业，曾任人事及总务工作2年以上。 2. 高中毕业曾任人事、总务工作证年以上。 3. 责任分类职位七职等以上。 4. 有高度服务精神与善于处理人际关系者。 5. 男性为佳，女性亦可。							

(五) 人事研究助理职位职务说明书

职务说明书范例二（叙述型）

表 1-7-5

职务说明书（工作分析者）

- A. 职称：职务分析者。
- B. 别名：工作分析者，人事研究助理，雇用服务分析者，人事专门技师。
- C. 职责：分析工作，一般及特殊说明，进行商业测验，监督编辑资料，及其他（性向测验及工作作业经验）。
1. 分析工作，进行一般性及特殊性说明，为求职者、咨询者、其他人事工作者及录用培训、调任、工作考核时，提供详细明确的书面报告，包括工作研究、工作描述、人员必备能力与培训等。
 2. 进行商业测验，并将其标准化，分析结果，选出具有高效率的问题。
 3. 监督编辑资料，指导他人做工作分析，修订商业测验及相关的工作。
 4. 执行其他工作，与雇主及工人合作，解释技术发展的价值，帮助修正性向测验及帮助及其他同事运用雇用工作分析技术。
- D. 资格：
1. 教育——大学毕业或有数年经验，需要并曾修过工业心理学、测验与评量、统计。大学毕业后，受此专门训练的人，可不需工作经验。
 2. 训练
 - a. 工作中：有工业知识曾在公司或企业工作，或对此方面知识相当丰富者，训练期为2-6星期。
 - b. 工作前：需要有工作分析的经验，能应用工业技术和组织面试。需要4-5年或相同的大学训练。
 3. 个人——最重要的是，具有与人友好相处的能力，书法好，兼有监督他人的能力。
- E. 晋升：从雇用约谈者，可升至经理级分析者或修定测验的部门经理。
- F. 与其他职位的关系：与职业咨询者、约谈者、工业心理学家有关。

(六) 某盲校教师职位职务说明书

表 1-7-6

盲校教师职务说明书

- 工作名称：盲校教师（中专部）
- 工作概述：面对全盲生及残视生（校正视力在 0.3 以下）特殊授课对象，进行学校常规的以按摩医师为培养方向的教研活动，以及日常生活课的教学、住校学生的日常起居的照管等。兼班主任者还需管理学生的思想、纪律、组织活动，召开家长会等。
- 工作环境：安全、稳定、大部分时间为室内活动。
- 工资状况：
 - ◇ 工资等级：××级
 - ◇ 基本工资标准：×××元
 - ◇ 月均收入：×××元
- 提升和监督：
 - ◇ 提升顺序：普通教师→高级教师→特级教师。
 - ◇ 接受何人领导：教导处
 - ◇ 领导何人：无
- 具体职责：
 1. 一星期进行 10—12 小时的教学工作。
 2. 为每一堂课备课，并有书面材料。
 3. 所授课程应针对学生所需，制做教具。
 4. 坐班制，要求八个工作小时坚守工作岗位。
 5. 对学生进行思想教育。
 6. 定期组织学生活动。
- 与人的关系
 1. 每天都会与有视力残障的学生相处。
 2. 每学期有不定期的家访，与家长进行交流。
 3. 每天与同事和睦相处。每星期一次的教研组会议，与同事进行经验交流。
 4. 同后勤部门协调。
 5. 向领导汇报工作并服从学校领导的安排。
- 与物的关系（教具）
 1. 经常使用教学上的幻灯片、教具（包括自制模具等）。
 2. 经常使用作为教材的大字课本、盲文课本。
- 与资料的关系
 1. 教材及参考资料。
 2. 收集学科资料，进行整理解备课。
 3. 根据备课资料，对学生进行很好的讲解。
 4. 有目的、有重点地吸取相关学科的知识及资料。
- 培训：接受至少两周的盲文培训。
- 从业者素质
 - ◇ 一般要求：
 1. 师范大专学历或特级中专学历，专业知识精深，知识面广。
 2. 但不需工作经验和任何资格证书。
 - ◇ 能力倾向：
 1. 较强的沟通能力。
 2. 较强的文字能力。
 3. 有一定动手能力。

续 表

◇人格特征:

1. 富有责任心, 能接受额外工作。
2. 极富爱心 (如不因学生残疾丑陋而生厌恶等) 和同情心。
3. 富有耐心、细心 (如对呆痴学生能反复讲解, 能注意主动与盲生打招呼等细节行为)。
4. 愿与他人相处, 合群。
5. 为人诚恳、亲切、热情、乐观。
6. 仪表大方、朴素、庄重。
7. 热心公益事业, 具有奉献精神。

(七) 贸易部经理职位职务说明书

表 1-7-7

工作说明书

姓名			职称	贸易一部经理				单位	贸易一部	
编号			职系					主管		
类别	项目	工作内容	工作依据	权责	时限	表 单		管制基准	备注	
						名称	分送单位			
1.		信件、电报、文件等签收及处理	所收信件、电报	执行	不定	电报、信件	助理主管	于每日下午 4:30 交回助理业务代表		
2.		客户开发及巩固	按业务年度计划	执行	不定	月报告表 年度报告表	总经理	每月检查一次		
3.		产品推销与检讨	按业务年度计划	执行	不定	季报告表 年度报告表	总经理	每季度检查一次		
4.		与管理部有关事项进行联络	按实际情况	执行	0.2 小时	外厂 001 簿	管理部门	下班前或规定时间内回复		
5.		客户接待	按规范接待	执行	不定			公司的客户接待须有助理在场		

续 表

姓名		职称	贸易一部经理				单位	贸易一部	
编号		职系					主管		
类别	项目	工作内容	工作依据	权责	时限	表 单		管制基准	备注
						名称	分送单位		
6.		对 帐 表 签核	按 实 际 收 款 情 形	签核	0.2 小时	对帐表	部 门 经 理	于收到当月完成	
7.		总 经 理 交 办 事 项	按 总 经 理 指 示	执行	不定			于规定时间内完成	
8.		向 总 经 理 汇 报 业务	按 实 情 形	执行	0.5 小时	周报告表	总经理	于每周一与总经理 室秘书安排时间后 执行	
9.		订 单 签 核	按 公 司 工 价 格 表	签核		订单	① 部 门 主 管、 总 经 理 ②助理	(一) 于收到订单的 第二日中午前交部 门经理, 或交回助 理	
								(二) 订单①金额达 50 万元②新产品者 交部门经理呈总经 理签核	
组织 关系		略							

(八) 信息部主任职务说明书

表 1-7-8

职务说明书

工作名称: 信息部主任 直接上级: 情报系统经理 工资等级 12 级		
定员: 1 人	所辖人员: 12 人	工资水平: 14800--20700 元/年
分析日期: 1987.6	分析人: 人事部张宏宝	批准人: 人事部经理刘冬
工作概要: 指导控制信息处理、设备维修、保养和履行所分配的其他任务和职责		

续 表

工作职责：1. 下列基本活动：1) 独立上机操作 2) 定期向上汇报 3) 听取信息使用者意见 2. 选择、培训、发展人员1) 挑选信息处理人员 2) 发展合作精神，增强相互了解 3) 保证下属得到必要的培训 4) 指导下属工作 3. 计划、指导和控制：1) 向下属分配任务 2) 详细检查下属的工作 3) 指导和解决问题 4. 分析业务，预测发展 5. 制定部门发展计划				
资格要求：	因素	细分因素	等级	限定资料
1. 知识		1) 教育	5 ⁺	具备硬件、软件方面的知识 四年制工商管理 and 信息处理技术方面的证书
		2) 经验	6 ⁺	五年以上信息处理和程序编制的实际经验
		3) 技能	7 ⁻	必须在信息处理的方法、系统设备方面有很高的技能，并有处理人际关系的能力
2. 解决问题的能力		1) 分析	5 ⁺	具备分析评价技术理论方面和人事管理方面的能力
		2) 指导	4	根据下属业务能力状况，把复杂的任务转化为可理解的指令和程序
资格要求：	因素	细分因素	等级	限定资料
		3) 通讯	6	具备广泛的通讯能力，能使用简练的语言或术语交流技术和思想。维护本部门和其他部门以及硬件销售单位所建立的联系
3. 决策能力		1) 人际关系	5 ⁻	能经常运用正式或非正式的方法，指导、辅导、劝说和培养下属，紧密结合下属工作和其他管理人员的活动
		2) 管理方面	4	接受一般监督，在复杂的环境中指导下属履行信息处理系统的技术职能
		3) 财务方面	4	有 50000 以下的财产处理权力和 15000 元以下的现金处理权力，并在此限定下参与计划和控制
负有责任：成功地完成所分配的任务，增加信息使用者的理解和满意，提高工作效率。				

(九) 会计员职位职务说明书

表 1-7-9

编码: 305031	级别: 初级	职务名称: 会计员
一、职责描述: 1. 本类工作是在主管人员监督下, 办理基层单位会计工作。 2. 遵守国家和企业各种规章制度、法规及主管部门(或主管人)的原则指示, 编制预算和结算, 审核原始凭证, 处理帐目, 核算成本。 3. 处理各种数据要准确无误。 4. 按时向主管呈报财务会计报表及文字说明。		
二、所受监督: 1. 接受本科室主管人员的指令和监督。 2. 在规定权限内, 一般例行公事可独立处理, 有关重要事项, 须向上级请示, 经批准后方可执行。		
三、所施监督: 在一般情况下, 无监督、指挥他人的权限。		
四、工作举例: 负责基层单位会计工作。包括: 1. 编制预算、结算。 2. 编制会计报表(月份、季度、年度)。 3. 填写记帐通知单。 4. 登记、整理总台帐。 5. 审核原始凭证。 6. 登记成本帐。 7. 编制传票。 8. 帐册凭证装订、保管。		
五、所需资格条件: 1. 大学或高等专科学校会计专业毕业, 担任两年以上会计职务, 具有实际工作经验。 2. 了解本部门、企业的会计及审计制度。 3. 了解国家及地区有关的方针政策、法令规定。 4. 具有一般的分析、判断、计算、记忆能力。 5. 具有专业知识和一定的科研能力。		
六、晋升: 助理会计师		
七、与其它岗位的关系:		
八、工作时间: 在制度时间内工作, 上白班(早晨 8:00 至下午 17:00), 一般无须加班加点。		
九、工作环境条件:		
十、其它事项:		

(十) 一般职务说明书范例

表 1-7-10

职务说明书

职称	职系	工资等级	工资水平	定员	所属部门	分析日期	分析人
工 作 描 述				工作执行人员的资格条件			
工作概要	1. 正常班 (实际劳动时间 小时) 2. 早到 (约 分) 3. 加班 (约 小时/周) 4. 轮班 ()			执行工作的条件		需求程度	
工作时间				智力条件	基础知识		
					作业知识		
					规划能力		
工作姿势	注意力						
	判断能力						
	语文能力						
工作程序及方法	领导能力						
	控制能力						
	1. (%) 2. (%) 3. (%) 4. (%)	身体条件	体力				
运动能力							
手眼配合能力							
效 应							
工作 环境	分 数	程 序	身体疲劳程度				
	温 度		精神疲劳程度				
	湿 度		熟练期				
	粉 尘		经 验	同类工作	年		
	异 味			相关工作	年		
	污 秽			1	年		
	噪 声			2	年		
	危险性			3	年		
				4	年		
	使用设备:				备注:		

第四节 定编定员管理方法

定编定员是指在一定生产力水平条件下，为一个组织的生产或工作规定人员配置数量的界限。

一、定编定员形式

定编定员形式有两种：◆

1◎单位用工标准◆

单位用工标准包括产量用工标准，如万吨煤用工标准；单位设备用工标准；单位岗位用工标准三类。◆

2◎服务比例标准◆

服务比例标准是指服务者与被服务者人数配备比例，例如住院病人与医护人员比例。

二、定员管理方法

(一)效率定员计算方法◆

适用于一切能够用劳动定额表现生产工作量的工种或岗位。其计算公式：◆

$$\rightarrow M_1 = \frac{\Sigma(T \cdot Q) + C + B}{t \cdot P \cdot a}$$

公式中：◆

M_1 ——效率定员人数

T——单位产品工时定额◆

Q——产品产量(要求产品方案可靠)

C——计划期废品工时(依工种而异)◆

B——零星任务工时(在机械工业 $B = 5\% - 10\%$)◆

t——制度工时，指一个工人在一年内制度工作日数与法定工作日长度的乘积，即：

◆ $(365 - 59) \times 8 = 2448$ 小时◆

P——工时利用率(制度工时利用程度 $< 100\%$)◆

a——工时定额完成率(一般 $> 100\%$)◆

此法关键是合理确定 T(劳动定额)、Q(产品产量)。◆

(二)设备定员计算法◆

根据完成一定的生产任务所必须开动的设备台数和班次，按照单机设备定员计算编制定员的方法。此法适用于操纵设备作业工种的定员。其计算公式：◆

$$M_2 = \frac{\Sigma(n \cdot m \cdot S)}{K}$$

式中： M_2 ——设备定员人数

n ——同型设备开动台数(按生产需要)♦

m ——单机定员标准

S ——该型设备平均开动班次(按实际需要)

K ——出勤率(<100%，如95% =

此法关键是正确确定 n 、 S 。至于出勤率是为了考虑替补率 J (一般为5%——8%)，要求 $J+K \leq 100\%$ 。尽量培养一专多能的员工，减少替补率。♦

(三)岗位定员计算法♦

这是一种按岗位定员标准、工作班次和岗位计算定员的方法。它适用于大型装置的生产、自动流水线生产以及某些看守性岗位(如门卫、仓库管理员)的定员。一般在钢铁、化工、石油、汽车和家电工厂中常用此法。其计算公式：♦

$$M_3 = \frac{\Sigma(m' \cdot S' \cdot n')}{K} \cdot E \rightarrow \diamond$$

式中：

M_3 ——岗位定员人数

m' ——岗位定员标准

S' ——班次♦

n' ——同类岗位数

K ——出勤率

E ——轮体系数(一般为7/5)

这种方法的关键是合理确定操作岗位数 n' 和岗位定员标准 m' ，应该在确保运行和不使操作者过度疲劳的前提下，尽量扩大监护范围，减少 m' 和 n' 。♦

(四)比例定员计算法♦

以服务对象的人数为基础，按定员标准比例来计算编制定员的方法。这种方法适用于辅助性生产、服务性工作。教育或卫生单位的定员。其计算公式：♦

$$\rightarrow \rightarrow M_4 = \frac{F}{m_1} \rightarrow \diamond$$

式中：

M_4 ——比例定员人数

F ——服务对象人数

m_1 ——定员标准比例(如食堂 $m_1 = 20$)♦

(五)职责定员标准♦

职责定员标准是按照即定的组织机构和它的职责范围，以及机构内部的业务分工和岗位职责来确定定员的方法。它适用于企业管理人员和工程技术人员的定员。由于管理工作和专业技术工作比较复杂，工作定额难以量化，一般情况下无法用数学公式表示。一般可根据其职责和工作量，参考效率定员和岗位定员的方法进行估算。为了使定员合

理，可以采用工作抽样或工作日志法，对现在工作人员实际负担的工作和消耗的时间进行调查研究，分析工作量负荷情况，作为定员依据。影响职责定员的主要因素有：管理层次、机构设置与分工、工作效率三个方面。◆

第五节 职业生涯管理技巧

虽然企事业组织存在着经常性人员流动，尤其是向外流动，但对任何一个追求最佳生产或服务效益的企事业组织来说，都不愿意损失员工生产力，更不愿失去组织所需要的人才，而要保持员工生产力，留住所需人才，所以组织要关心个人成长及发展，为其职业发展提供富有吸引力的，合理的道路和上进的阶梯。◆

一、职业生涯管理

职业生涯管理是有效利用人力资源、最大限度发掘员工的潜能，调动员工工作积极性和创造性的一种手段。它以对员工从事职业活动的全过程作为管理对象，将员工与工作的结合视为一个贯穿个人整个职业生涯的动态变化过程。在这个过程中，组织根据员工在个人发展各个阶段的特点和需求，为其安排、调整乃至设计合适的工作，以期能够最大限度地发挥个人的才能，将目标与个人目标有机地结合为一体，在开发和利用人力资源的同时，实现与个人发展的双重目标。◆

(一)职业生涯管理是员工个人与组织两方面的需要。职业生涯是一个人一生中从事各种职业的全过程。在这个过程中，人们既受到具体的管理或控制，又在极力进行可能的选择，在某种程度上进行自我设计和管理。对于员工个人来说，其在生命发展的每个阶段都会应时应势发生变化，从而对具体工作职业萌动变换意识，采取可能的变换行动。在现代社会中，人们愈来愈重视职业生活质量。职业抱负愈来愈大，对职业的自我控制意识愈来愈强，他们需要有自己的职业发展计划，需要职业生涯管理；而对于组织来说，其招聘每一名人员都有明确的目的性。并要付出相应的代价，因而总期望从个人的职业生活中得到尽可能大的组织效益。然而，基于上述员工对职业生涯规划的认识和行为，现代组织不得不正视这样一个事实，那就是只有将组织的目标与员工个人发展目标有机结合起来，有效地满足员工个人发展需要，才可能得到所期望的组织效益，因此，现代组织也越来越重视员工的职业生涯规划。

(二)认识成年人职业生涯阶段特点是进行职业生涯规划的基础。多年来，人力资源管理学者一直在探讨个人生命成长与职业发展的对应关系，力图制作一种普遍适用于个人生命成长与职业发展的“职业时钟”，以供组织的人力资源管理者适时适应员工的心理变化有职业需要的变化。这当然是一种出于理想化管理成效的研究。但通过这种研究所得出的“个人生命成长与职业发展存在着某种对应关系”这一结论，可作为职业生涯规划的基础。具体而言就是组织应将员工分为青年、中年和老年三个阶段或三种类型来进行管理。除此之外，组织还可根据职业发展过程对员工的能力及水平的不同要求来划分员工的职业发展阶段，并对处在不同职业发展阶段的员工实施不同的管理。◆

(三)工作分析、工作绩效评价和工作设计是实施职业生涯规划的基础。工作分析所提供的工作信息是员工选择职业和组织录用员工的依据；工作绩效评价是组织了解

员工的工作，情况以及员工确定自己的工作及事业成就的渠道；而工作设计则是使员工与工作职业更好地适应的手段。◆

(四)职业生涯管理的具体活动分为两个方面，一是制订计划，二是指导和帮助职业发展。这两方面的活动互相联系，职业计划要在职业发展的过程中落实和修正，而职业发展又需要职业计划的指导和规范。◆

二、职业计划制定

职业计划具有双重涵义，一是指纯个人的职业计划，即人生计划；一是指组织帮助员工个人或为员工个人制订的职业计划。在此我们讨论的是第二种涵义的职业计划，即组织的职业计划。制订这种职业计划的过程，包括了解员工的个人需要及发展期望，设计各种机会和道路以引导员工发挥特长、挖掘潜力等活动。图 1-7-5 用以说明这种职业计划的形成过程。在制订职业发展计划的过程中，人力资源管理者应做好以下工作：◆

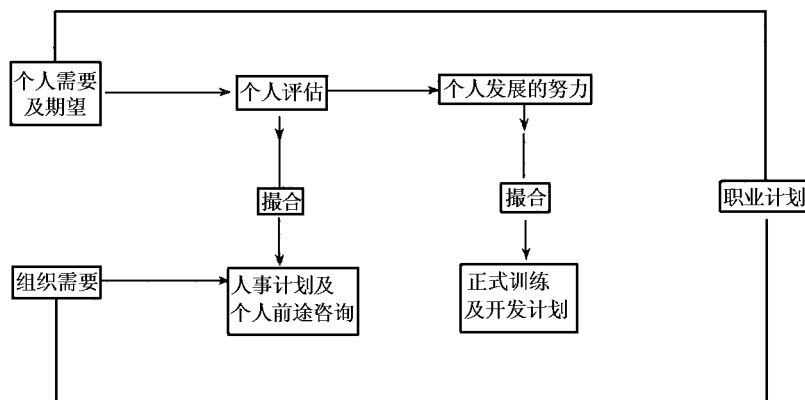


图 1-7-5 职业计划形成过程示意图

(1)确定组织内不同的职业道路在每个组织中都存在着一些性质、内容、特点各不相同的工作和职业。在制订职业计划时，人力资源管理人员应将这些工作进行有条理的排列组合，列表显示职务升迁和变换的途径。具体而言，首先，要进行工作分类。一般说来，组织习惯于将员工所从事的工作划分为管理与专业技术两大类，在这两大类中，再划分出许多小类，例如行政管理、经营管理、工程技术、研究开发等等。小类的划分取决于组织内部工作情况。然后，要将类别相同而技术水平和复杂程度不同的工作纵向排列进来。这样便得出在每类工作中的发展道路。◆

明确职业发展道路的意义不仅在于使员工了解在其现所在工作岗位上的发展前途，而且也能使有兴趣、有潜力的人了解职业转换的途径。在职业生涯中，有的人会走一条笔直的路，沿着职业阶梯层次直线发展，一般说来，员工在工作性相同而技术门类不同的职业阶梯间转换的可能性较大，在实现这种转换时对组织帮助的需求较少；而在工作性质不同的职业阶梯间转换，例如从技术职业转为管理职业，难度较大一些，需要组织进行较大量的培训和开发活动。在过去许多年中，组织很少严格划分单独的技术阶梯和管理阶梯，而采取技术与管理混合的职业发展道路，并且，将技术职业作为较底层次的台阶，将管理职业作为较高层的职务而离开技术岗位，去从事他们的经验和知识都不够充足的管理工作，遏制了许多科技人才创造力和潜力的发挥，浪费了他们已掌握的技术

专长。为解决这个问题，组织在划分职业道路时，应将管理类工作与技术类工人分别设计为两条平等的发展阶梯。这两个阶梯必段具有同样的吸引力，也就是说它们在职务层次划分、晋升时限、参与决策权等几个方面应平行对应。

(2)设计职业计划◆

人力资源管理人员应了解进入本组织和每个人的个人职业发展目标和计划，帮助其正确评估自己的长处和弱点、确定能力特长及兴趣喜好，然后将员工的个性特点、能力特长等与组织的工作设置及职业发展道路相对照，确定真实的个人职业发展道路，形成职业发展规划。这种真实的职业道路不仅包括员工在本组织内职务晋升与职业转换的历程，而且也包括为了个人职业发展，当发现本组织的工作系列不能满足合理的个人职业发展目标——与个人能力、个性特点等相吻合的发展目标时，选择最佳时机离开本组织，谋求更好的发展机会的历程。

在出现本组织内的职业道路不能适应合理的个人职业发展的情况时，组织可采取两种策略：一种是通过工作重新设计及其它可能的改善，尽可能留住人才并满足人才个人发展的需要；另一种是与有关人员协商，适时解除聘用合同，支持其离开本组织去争取更好的发展天地，同时将组织本身因人才流出导致的损失减到最小程度。◆

三、职业发展策划

所谓职业发展，就是具体落实职业计划的过程。在这个过程，人力资源管理者承担着指导和帮助人才不断适应职业发展要求的责任。◆

(一)划分人才的职业发展阶段◆

职业发展阶段的划分一般可采取两种方式：一种是按职业发展过程对员工的能力及技术水平的不同要求来划分职业阶段；另一种是根据员工在不同的个人生活发展阶段对职业的心理需求来划分职位阶段。◆

(1) 按能力和技术水平要求划分职业阶段，可将人的职业生涯划分为四个职业阶段

。第一阶段为学徒阶段，特点是：在本领域上级专业技术人员的监督和指导工作；从不承担完全由自己负责的工作，只承担由上级技术主管监督指导的较大项目中的一部分工作；缺乏经验，在组织中不具有重要地位；上级要求其乐于接受监督和指导，要求其承担许多日常琐事，希望其有目标地发挥积极性和创造性，学会在压力下好好工作并在预定时间内完成工作任务。第二阶段为中高级专业技术人员阶段，特点是：独立工作并作出极大的专业技术贡献，开始承担一个以上项目的工作；有较宽的知识面，并能自如地运用这些知识和技能；或作为工作群体的主心骨，或作为青年人才的导师，指导他人工作；独立处理组织的涉外事务，如处理与客户的关系；开辟新业务等。第四阶段为技术主管阶段，特点是：能以独到的见解、或参与领导和决策、或总结他人工作情况等方式影响组织未来的发展方向；有能力对组织各层次的技术工作以及组织以外的有关个人和团体产生广泛的影响；能正确评估环境趋势和处理涉外事务；参与对本组织关键人物的开发活动。

(2)按职业心理需求划分，也可将人的职业生涯分为四个职业阶段。第一阶段为职业认同阶段，大约在 20—25 岁之间，人才开始进行职业选择，怀着许多雄心壮志和职业抱负进入某组织；第二阶段为逐步成熟和稳定阶段，大约在 25—40 岁之间。在此阶段，员工经历工作中的多次成功的鼓励和失败的挫折，可能同度调动工作或更换职业，

确定了专业技术发展方向和道路，成为组织中专业技术工作的骨干分子，对职业的认识趋于现实并为长远的职业发展打下坚实的基础；第三阶段为保持与自我调整阶段，大约在 40—55 岁之间，员工确信自己所选择的职业道路，检查自身与职业发展的适应性，并对自己进行相应的调整；第四阶段在 55 岁以后，开始在职业道路上走下坡路，员工逐渐更多地回顾自己的职业选择过程和工作成就，对职业的发展的渴求趋于减少，自我发展的动力也日益减弱，在体力和精力可能的情况下，开始将生活的重心转向自娱性活动。◆

(二)根据职业阶段特点进行人力资源开发活动，帮助员工适应职业发展的要求◆

(1)根据依上述第一种方式划分的职业阶段，组织可形成以下人力资源开发模式：◆

在上述模式的四个阶段中，最重要的过渡阶段是从第一阶段向第二阶段的过渡。如果员工届时完成了这一过渡，他的基本经验和工作能力就构成了从事某一职业的必备条件。正是在这个过渡阶段，组织应着重帮助个人确定职业发展的方向，例如是继续从事技术工作，还是改行从事管理工作。在这个模式中，以职业发展讨论会的方式将组织的需要与员工个人的发展需要联系起来。职业发展讲座会的时间安排应与职业阶段的进程保持一致，在从一个阶段过渡到下一阶段时期，应安排一次职业发展讨论会。◆

(2)根据依上述第二种方式划分的职业阶段，组织要采取不同手段去帮助不同年龄阶段的员工适应职业发展要求。具体的做法主要是：◆

对处在第一阶段的员工，应着重帮助其认识自我，认识组织，使之尽快适应组织环境，抛弃不切实际的幻想，确定合适的职业目标，在组织中找到初步认为合适的职业发展道路，从而能安心工作。这个过程被称为员工的“组织化”过程。在这个阶段，有两个因素对于员工的职业发展具有重大影响：一个是富有挑战性的工作留给人才的“工作初期感受”，它有助于员工在其整个职业生涯中保持旺盛的工作热性和竞争意识；另一个是鼓励员工向着理想目标进发而形成的“工作初期抱负”，它有助于激发员工的工作积极性，使其在今后工作中不断取得成功。◆

对处在第二阶段的员工，组织应着重帮助他们通过不懈的努力，提高自身素质，凭实力去参加竞争，抓住每一个可能的晋升或发展机会。◆

对处在第三阶段的员工，最重要的是帮助其解决知识老化的问题。具体办法有：提供各种形式的培训和继续教育；周期性地改变其所从事的工作的内容；创造良好的工作和学术交流环境等。此外，组织对处在这一阶段的员工的职业转换决定要给予慎重考虑。30 岁上下的人可以说：“我在不得不安顿下来之前，可以调换几次工作或职业”，而当 40 岁以上的人决定调换工作或职业时，那可能是他整个职业生涯中最后的职业转换机会了，因而需要组织给予更多的帮助。◆

对于 55 岁以上的人才，组织要充分重视他们最重要的一种心理需要，那就是他们想为组织和工作界留下一点不朽的东西，为自己的组织或职业领域做出某种不可磨灭的贡献。相应的对策是，让他们承担指导青年员工的工作。这样既可以使他们在不知不觉中保持一些青春的活力，又使他们的心理需要得到满足，同时，组织也可以有效地利用这些人的智力、经验、知识和技术。◆

表 1-7-11◆

	组织方面的开发工作	配套的管理和激励活动	员工自身的活动
职业阶段	1.制定人力资源计划 2.进行工作设计 3.进行工作绩效评价	1. 办理职务晋升 2. 招待工资报酬及奖励方案 3. 高速工作岗位	1. 获得提升 2. 领取工资及奖金 3. 接受培训

段	4.开展人力资源培训	4. 为人才个人职业发展提供咨询服务 5. 组织职业发展讨论	4. 进行自我评价与调整 5. 提高工作绩效 6. 确定个人职业目标
	1. 确定人力资源需求; 2. 设计初级专业技术工作; 3. 确定工作能力要求; 4. 评价员工的技术能力水平和特点; 5. 根据需要提供培训。	召开第一阶段职业发展专题讨论会。 主题为：学习你所能学的一切。 具体内容： 1. 共同确定某人的工作能力； 2. 共同分析个人特点； 3. 互相分析个人特点； 4. 启发个人发展意识； 5. 建立发展目标和行动计划。 讨论会在受聘第一年到时候 8 个月内举行	1. 接受上岗培训。 2. 接受技术培训。 3. 发展与同事的关系。 4. 熟悉工作环境与工作导师建立 5. 良好的关系 6. 取得一定的工作绩效。

续 表

	组织方面的开发工作	配套的管理和激励活动	员工自身的活动
第技 二术 阶人 段员 中阶 高段 级	1. 确定人力资源需求； 2. 设计中、高级专业技术工作； 3. 评价员工的技术能力水平及特点。	召开第二阶段职业发展讨论会，主题为：做所有你能做的工作。 具体内容： 1. 共同确定某人的工作能力 2. 共同评价工作强度； 3. 评价个人发展原则； 4. 建立发展目标及行动计划。 时间为每两年讨论一次	1. 接受在职综合培训和专门技术培训。 2. 发展与同事、导师以及组织外部有关人员的关系。 3. 承担培训他人的任务。◆ 4. 取得一定的工作绩效。

第三阶段 工作导师阶段	1. 明确对管理人员和技术人员的技能要求； 2. 设计开发型工作； 3. 评价员工的职业选择	召开第二阶段职业发展讨论会，主题为：教育和开发你所能教育和开发的所有人。 具体内容： 1. 概括和总结本人及他人的工作能力； 2. 如何增强对人际交往的适应性；◆ 3. 评价和分析个人所具备的技术能力和管理能力； 4. 建立发展目标及行动计划。 时间为每 2-3 年讨论一次	1. 主持技术培训工作。 2. 发展与同事、上级主管以及组织外部有关人员的关系。 3. 提高人际关系方面的技能。 4. 获得正式或非正式的管理经验。 5. 接受有关管理知识培训。 6. 取得适当的工作绩效。
第四阶段 技术主管阶段	提供以下资料◆ 1 组织的业务计划 2 组织的人力资源计划 3 工作设计方案 4 晋升和调职方案	召开第四阶段职业发展讨论会，主题：创造你所能创造的一切。具体内容： 1 共同评价个人的工作能力； 2 评价以往对员工个人特点的分析；◆ 3. 进行工作满意度和工作价值分析； 4. 建立发展目标及行动计划。 时间为每 5 年讨论一次	1. 收集有关本组织的信息和数据。 2. 确定未来的工作方向。 3. 参与制定适当的组织业务发展战略。◆ 4. 帮助下属取得良好的工作绩效。◆

第八章 企事业单位职位分类

职位分类是目前世界上许多发达国家所采用的一项重要的人事管理制度，由于它为考试录用、考核奖惩、升迁调转、培训、工资福利，编制预算等各项具体的人事管理活动提供科学指南，所以职位分类成为人事管理科学化的基础和象征，一个国家职位分类是否科学、合理，在一定程度上标志着这个国家人事管理水平的高低。◆

第一节 职位分类基础知识

一、职位

职位是个总称，它由职务、职权和责任三要素构成，是指一定的人员所经常担任的工作职务及责任。♦职务是指职位规定应担任的工作或为实现某一目的而从事的明确的工作行为。这种工作行为可以发生在“人”与“物”之间，也可以发生在“人”与“人”之间。

职权是职位范围以内的权利，以保证履行职责，完成工作任务。职权大小因职位高低变化而不同。♦

责任是指担任一定职务的人对某一工作的同意或承诺。它约束人的工作行为，意味着一个人必须做什么或不能做什么。♦

(一)职位的特点♦

(1)职位是以事为中心设置的，其设置的数量是有限的。职位数量取决于该单位的任务大小、复杂程度及经费状况等因素。♦

(2)职位不随人走。同一职位在不同时间可以由不同的人担任。每一职位都可划归一定的联系和等级。♦

(3)职位是任务和责任的集合体，是人与事有机结合的基本单元，是组织的“细胞”。职位必须遵循职、责、权统一的原则，即职务、责任和权利三者应成为统一的整体，即一定的职务，相应具备一定的责任和权利。♦

(4)职位代表任务的分配和职责的授予，因此，职位不是终身的。它可以是专任的，也可以是兼任的；可以是常设的，也可以是临时的；可以有人担任，也可以空缺。♦

(二)职位工作标准♦

职位工作标准的确定是在职务分析基础上，根据工作职位来划分。并根据职位标准考核在职位上的人的工作情况，做出正确的工作评价，从而努力缩小在职位上工作的人员与职位标准之间的差距，以提高工作效率。♦

二、职位分类

所谓职位分类，就是将所有职位，按照其工作性质和行业的不同，划分若干个职系(这是从横向上讲)。再在各个职系中依照工作繁简、难易程度、工作责任轻重以及所需人员的条件，划分为若干个职级、职等(这是从纵向上讲)。♦

(一)职位分类的相关概念♦

1◎职系。职系是指工作性质相同的所有职位，一般属于一种专门职业就是一个职系，如土木工程系。♦

2◎职级。职级是指同一职系内工作的繁简、责任轻重与权利、资格等条件相近的所有职位。同一职系内的每一个职位都可以归入相应的职级，如某办公室有两个秘书，一个是行政秘书，一个是外事秘书，他们的职责、资格条件相等，故属于同一职级。♦

3◎职等。职等是指工作难易程度、责任、权利大小、资格和条件等各职级按高低

顺序排列出来的档次。如三级护士与一级内科医生同属第五等，特级小学教师和十级中学教师属同一职等。

由此可见，职位分类既包括各种职业和专业之间的横向分类，又包括每一种专业内部高低级别之间的纵向分类。◆

(二)现代职位分类的特点◆

(1)职位分类是以事为中心，即“因事择人”，不以人为中心，即不“因人设事”。◆

(2)职位分类主要是对各个职位加以分析评价，而不是研究各个职位的人，故职位分类是对事不对人。◆

(3)职位分类并不是硬性规定何类职位应办什么事，或者只能办什么事，而在于客观地记录各类职位所干的是什么事。职位变动，职位分类也随之变动。◆

(4)职位分类本身并不是目的，而只是人事管理的一种有效工具。◆

(三)职位分类的作用◆

(1)有利于科学而合理地选聘人才。由于职级规范中详细规定了职级特征以及担任该职级内职位所应具备的条件和资格，这就提供了“因事设人”、“因事求才”的用人标准，便于科学考核、合理选聘人才。◆

(2)有利于对人才考核和正确地进行人才决策。职位分类对职责和职权有明确统一的规定，这样便于考核员工。又由于职组、职系、职等、职级的划分，可供领导任免员工时参考，便于领导作人才任用的决策。◆

(3)有利于提高员工的工作效率。职位分类的实施，会使所有员工职务明了，职责、职权明确，彼此关系清楚。这样，就可避免人浮于事和互相推诿的现象，提高了工作效率。

(4)有利于劳动定员决策。在确定了业务范围和工作量的前提下，可根据职级规定的每个职位的职责和应完成的任务，合理地安排位置，进行劳动定员决策。◆

(5)有利于公平合理地进行劳动报酬决策。因为职位分类按工作性质、繁简难易和责任大小分等级，这正与按劳分配原则相适应，便于作出合理的劳动定额决策和劳动报酬决策。

(6)有利于健全退休制度。职级规范对各类职位任职人员的身体素质、年龄等都作了明确规定，使员工在岗位上就了解到自己退休的时间，有利于健全退休制度。◆

(7)有利于加强人事管理的法制建设。职位分类工作完成之后，将由立法机构制定职位分类法并加以公布，使得职位分类制度的贯彻和实施获得法律保障。◆

(8)有利于教育部门制定专业设置计划和招生计划，有利于在职人员对口培训和进修。◆

(9)有利于在某一职位上的任职人员与其它职位人员之间工作上的平衡和协调。◆

(10)有助于提高人事统计的正确性和实用性。◆

(11)职位分类是人事管理科学化、标准化的重要手段。它有利于控制政府机构、企业和事业单位的编制，防止机构膨胀、人浮于事和官僚主义。◆

(12)有利于系统工程、行为科学、电子计算机等现代化管理手段在劳动人事管理工作中应用并普及。◆

第二节 职位分类现状剖析及发展展望

职位分类依据不同专业和不同级别的各类工作人员的特点进行个性管理，在世界发

达国家被广泛采用，成为人才测评必不可少的前期准备工作，只有有章地把职位分类，才能系统科学地进行人才测评，但我国尚未有完整的职位分类法。◆

1853年，美国国会曾将联邦政府中的财政部、内政部、邮政部、海军部和陆战部的文职人员，根据工作难易和责任大小，划分为四类，这是世界上最早的职位分类的雏形。1883年，美国进行了著名的彭德尔顿文官改革，公布了联邦文官法，将全部公务人员划分为事务人员、政府人员两大类。◆

1895年，泰罗提出了“工作分析”制度，并从编写“工作说明书”、“工作规范”到“工作评价”，提出了一整套定位选人计薪的方法。美国政府仿效泰罗的方法，改革文官制度，美国开始有了一整套职位分类的理论和方法。◆

1896年，联邦文官委员会明确提出以工作人员的职务和责任作为职位分类的原则并于1903年正式推行职位分类制度。◆

1923年，美国国会正式通过了第一份《职位分类法》，将联邦各部人员划分为五类，44个等级。◆

一、国外职位分类发展状况

(一)美国现行的职位分类◆

美国自1923年由国会正式通过《职位分类法》以来，经过多次修改，致使职位分类日益完善。1949年，美国国会又通过了新的《职位分类法》，把所有职位分为两大类：一类是一般职务分类表，简称GS类，分为18等；另一类是技艺保管类，简称CPC类，分为10等。1954年，美国国会将CPC类取消，并逐步趋于简化。1965年，美国改为22个职组，439个职系。

1◎美国的22个职组名称：(1)综合职组(凡不列入其它职组的职业)；(2)社会科学、心理学与福利职组；(3)人事管理与劳动关系职组；(4)一般管理及文书事务职组；(5)生物学职组；(6)会计与财务职组；(7)医疗、医院、牙科与公共卫生职组；(8)兽医学职组；(9)工程与建筑学职组；(10)法学与血缘族学职组；(11)美术工艺职组；(12)产业与工业职组；(13)著作权、专利与商标职组；(14)物理学职组；(15)图书与档案职组；(16)数学与统计学职组；(17)设备、器材与公用事业职组；(18)教育职组；(19)调查研究职组；(20)质量保证检查与分等职组；(21)采购职组；(22)运输职组。◆

2◎美国的GS表。美国的一般职位分类表(GS类)所列18等职位，由低到高，都有严格的划分标准，如第一等职位的标准是：“很少或无需自行运用独立判断进行工作”，以后每上一等，要求就高一等，对第18等职的标准是：“充当机关领导，其职责与权限的复杂与困难达到非常特殊的程度；计划并主持或计划并执行有特殊困难，具有全国意义，且系首创或无前例可循的工作，包括专业的、科学的、行政的、财务的或技术研究的业务；需要广博的知识、严格的训练、卓越的领导能力等。这样严格的规定，有利于选才用才，同时不至于人浮于事。”

(二)日本的职位分类

日本早已开始制定详细周密的职位分类计划，并于1947年规定了《国家公务员法》，1950年日本众议院通过了《关于国家公务员职阶制的法律》，对职位分类的原则和实施办法，分别作了明确的规定。日本职位分类共分八个职组，71个职系，各职系等级数目不一，多的六等，少的只有一等。◆

1◎日本的八个职组：(1)行政职组；(2)税务职组；(3)公安职组；(4)海事职组；

(5)教育职组；(6)研究职组；(7)医疗职组；(8)技术职组。◆

2②日本的 71 个职系。其中每一类分为 5~9 等，每等又分为 12~39 级，并标明每一级的月薪额。日本的八类人员的工资表只是为解决工资标准化问题，而对各个职位的职责权限、所需资格等尚在进一步研究和完善中。◆

(三)英国的职位分类◆

英国原先把公职人员分为两大类：即一般行政人员和专业技术人员。各类级别间等级界限森严，对立严重，下级难以晋升，不利于人尽其才。为此，1971 年，英国政府实行了部分改革，对公务员的类别等级作了重新划分，以职务为基础，划分为十大类别。新的分类有向专业分工和职务分类方向发展的趋势，增加职类，简化职级，重视各类人员的能力。

1①十大职务类别：(1)综合类；(2)科学类；(3)法律类；(4)研究类；(5)警察类；(6)训练类；(7)秘书类；(8)专业技术类；(9)社会安全类；(10)数据处理类。◆

2②英国新的分类，增加了下属行政人员晋升的机会，有利于发挥人才的作用。

(四)联邦德国的职位分类◆

前联邦德国把公职人员分为两大类：一类是特别职位，总理等国家官员属于这一类，人数很少；第二类是一般职位，占公职人员的绝大多数。一般职位分为两种官员：(1)政府官员；(2)业务官员。对每一级官员的文化业务、技术水平都有一定的要求，官位越高，对文化业务、技术水平的要求就越高。◆

(五)前苏联的职位分类◆

前苏联把国家干部划分为三大类：(1)领导人员；(2)专业人员；(3)事务人员。每一类分为十种。各种职务必须具备三个条件：一是基本职责；二是专业知识；三是教育程度。有些职务，还规定必须有一定工龄。◆

二、我国职位分类现状

建立科学的职位分类制度是建立现代化人事制度的基础。我国尚未制定职位分类法，但一般习惯把干部分成高级干部、中级干部、一般干部。对行政机关公务人员有干事、科员、科长、处长等不同的职位。但在不同的行业、不同的单位叫法不一致，比较复杂，目前正在改革当中，应结合我们国家的国情，并参考国外职位分类情况，积极开展这方面的研究。

(一)加强职位分类研究工作，达成最优职位组合◆

由于我国职级情况比较复杂，各行各业也没有统一的标准。因此要加强职位分类研究，建立适合我国国情特点的职位分类标准，使职位达成最优组合。要想达到最优组合，就要先做好职位调查、职位分析等，要严格执行“因事择人”，而不能“因人设事”。◆

(二)制定职位标准，考核制度科学化◆

我国大多数单位已普遍制定了岗位责任制，为考核工作的科学化打下了基础。现行的岗位责任制，只要进一步发展和完善，并制定每一职位的工作标准，在执行中不断加以修改，就能逐步达到考核制度的科学化。◆

(三)不断完善职级规范，职位归级标准化◆

我国的职级标准比较复杂、混乱，已不能适应当前的经济发展，迫切需要加以修订。其改革趋势是实行岗位工资或岗位津贴。这实际上也是职位归级的一种形式。◆

(四)通过制定职位标准，提高工作效率◆

不论是行政机关还是事业单位，要提高工作效率，必须借助于现代管理方法与技术，才能获得最大的效果，特别是在用人方面，更需要建立科学的、合理的用人制度。要完成此目标，首先必须确定人员编制标准，也就是要先从制定职位设置标准入手。因此，职位标准，是行政机关和企事业单位据以核定职位多少的依据。从职位设置结构上看，设立厂长(经理)、科长(主任)等不同职务比较简单。但是，从职位设置的数量上看，除主要领导职位外，应否设立副职职位及应设多少为宜，应否除副职外还设副主管职位，如何设置及应设多少等等，其职位数量的确定就比较复杂。其主要原则是视业务量的大小而增减职位，职位数量必须根据“优化原则”来确定，即职位设置应限制在为有效地完成任务所需职位的最低数。

三、职位分类发展趋势展望

职位分类是人事管理工作的基础，使人才测评更有章有序，世界各国都相当重视职位分类。

◆ (一)职位分类的局限性◆

(1)职位分类是“因事择人”而不是“因人设事”；是以“事”为中心而不是以“人”为中心，即重事而不重人，这在一定程度上妨碍了人的全面发展和人才的流动。◆

(2)职位分类制度有一定的适用范围，并不是对任何职位都适用的。一般认为这种制度更多地适用于专业性较强的工种或职位，而对于高级政治职位、机密性职位、临时性职位则不一定适用。◆

(3)开展职位分类工作，程序繁杂、涉及面广，需要投入大量人力和财力，而且需要一批富有经验的专家参与。否则，难以做好。◆

(4)从国外开展职位分类工作情况来看，在进行调查时，担任各种职位的工作人员总是倾向于夸大自己本身职务的重要性和复杂程度，这使职位分类出现职级膨胀的趋势。例如，美国近年进行的一次调查表明，大约有 12% 的职级定得太高，有 3% 的职级定得偏低。

◆ (二)职位分类的新趋势◆

(1)重视“人对职位的影响”。例如，1978 年美国设立高级文官班子，同时规定进入这个班子，可以不受原职位分类法的限制，即可以“级随人走”。同时，还可以较灵活地调至其它职位，以发挥其特长和积极性。◆

(2)职位分类的结构也趋于简单化，联系的数目和职级、职等的层次也在缩减。◆

(3)对高级政治职位、机密性职位等将不再列入职位分类中。◆

(4)倾向职位等级向高处走，即低等职位少，就职的也少。◆

职位分类是社会经济发展的产物，是自人类社会以来，为管理社会和国家而自然形成的一种职责和职权的分类。随着社会的推移，人类的进步，职位的分类日趋科学。职位分类是人事管理的依据，对于定员决策、定额决策、报酬决策都起到重要作用。因此，美国著名的人事管理专家艾伦·坎贝尔认为，在整个人事管理工作中，职位分类是最重要、最复杂、最难以处理的问题。◆

目前许多国家根据本国的特点，都有相应的职位分类法，有些国家虽无正规的、统一的职位分类法，但约定俗成的分类法依然存在。我们国家目前尚未制定职位分类法，所以，应该加强职位分类的研究，建立适合我国国情特点的职位分类法。◆

一个国家的职位分类，只有不断地摸索和调整，才能逐步完善，逐步形成一套比较

合理的职位分类体系。◆

第三节 职位分类操作技巧

职位分类是一项复杂的、重要的、知识性与技术性很强的工作，也是一项细致的工程量很大的工作，所以要求事先拟定计划，建立专门职位分类专门组织，并吸收有关专家参与制定操作：◆

一、职位分类四个原则

职位分类是依据“因事设职”原则，以工作性质和难易程度为标准，对现行职位进行整理分类，按隶属关系排列，“因事设职”是职位分类总的基本原则。◆

现代科学的发展为我国提供了一系列如何“因事设职”的科学原则，主要有以下四大原则。

(一)系统原则◆

系统原则是“因事设职”的最基本原则之一。所谓系统就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的、处于一定环境中，并具有特定结构和功能的有机整体。其中各个要素可以是单个事物，也可以是一组事物构成的小系统，每一个系统又可以成为一个更大规模系统中的一个组成部分。◆

(1)系统的内涵。人类社会环境是一个大系统，它是由自然资源、人力资源、政治、经济、文化等许多相互依存又相互区别的要素组成的有机整体。社会大系统中又包含许多中系统、小系统和更小系统。它们是由这个组织、单位或职位独立承担的各种各样既有区别又相互依存的任务组成的有机统一体。◆

1◎系统特点◆

(1)整体性。系统不是各个要素的简单集合，而是各个要素按照同一目的，根据一定的规则活动的集合体，它要以整体观念来协调各要素之间的联系，使系统的功能达到最优。

(2)目的性。系统都具有某种特定的目的，为了实现这一目的而具有特定的结构和功能。作为人类社会生活中的任何一个系统，总是为达到一定的目的而存在，没有目的就不能成为系统。决定一个系统并区别于其它系统的标志是它们的基本目的不同。◆

(3)相关性。在系统内部各个要素之间具有某种相互依赖的特定关系，形成一定的结构秩序和运动规律。◆

(4)环境适应性。系统所处的外部环境都是有规律地运动、变动和发展着的，它必然要与环境产生某种交换(物质、精神、能量、信息等方面)。因此，人们要研究系统为适应环境变化而运动、发展和变化的规律性。◆

任何一个完善的组织都是一个相互独立的系统。因此，在考虑一个职位设置是否合理，应把它摆进该组织系统中去做总体分析，看它在组织系统中的作用如何。凡是促进组织具备系统四个特性的职位就该设，凡是不起促进作用的职位就不该设。◆

(二)能级原则◆

能级是指组织机构各个职位功能的等级，也就是职位在组织机构这个“管理场”中所

具有的能量等级。一个职位能级的大小，是由它在组织中的工作性质、繁简难易、责任大小、任务轻重等因素决定的。功能大的职位，能级就高。反之，就低，一般来说，在一个组织中，职位能级从高到低，可分为三大层次：决策层、管理层、执行层(操作层)，并呈上小下大的梯形分布状况图(1-8-1)。◆

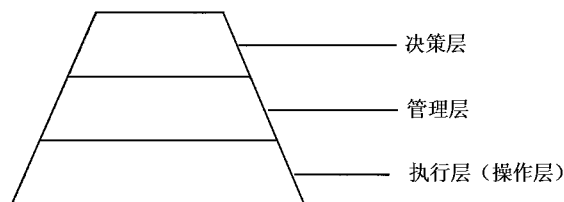


图 1-8-1 职位的层次

(1) 决策层。确定该系统的大政方针。

(2) 管理层。运用各种管理技术来实现经营方针。◆

(3) 执行层。贯彻执行管理指令，直接调动和组织人、财、物等，为管理服务。从事操作和完成具体任务。◆

三个层次不仅使命不同，而且标志着三大能级的差异。每个层次里的各种职位，要依照其功能差异，划分出各自的等级，从而形成一个有效的梯形能级管理结构。职位分类是依据能级原则来分析评估不同功能的职位，使其分别处于相应能级的位置上。◆

(三) 优化原则◆

最优化是指在一定约束条件下，使系统的目标函数达到最大值或最小值。优化的原则不但要体现在职位分类的各项工作环节上，还要反映在职位分类的具体方法和步骤上。例如，在一个组织系统中，为了实现其总目标和总功能，必须设置一定数目的职位，而职位设置的决策应体现优化原则，即以最低数量职位的设置，谋求总体的最高效率，确保系统目标的实现。

◆ (四) 整分合原则◆

所谓整分合原则，是指一个“组织”必须在整体规划下明确分工，在分工基础上进行有效的综合。这就是说我们在进行职位分类时，首先要以该组织的整体目标和任务为核心，进行总目标、总任务的层层分解，使之成为一个个具体的分目标、分任务、子目标、子任务，直至分解落实到每一具体职位上。因此，分析一个职位的设置是否合理，主要看其目标和任务是否具体明确，是否为“组织”的总目标、总任务服务，一切离开这些目标和任务的职位均不应设，否则就会影响整个组织的最佳“整体效应”。其次，在层层分解总目标、总任务的基础上，再进行综合，明确各职位上下间的隶属关系和左右间的协调关系，使“组织”中各职位同步协调，以发挥最大功能。◆

二、职位分类操作程序

由于职位分类是劳动人事管理的基本环节，采用这一方法的国家一般都制定“职位分类法”作为准绳。职位分类的建立在于两方常按照职位调查、职位归级、制定职级规范的程序进行。

(一) 职位调查◆

职位调查，就是详细地收集和研究各用人单位现有全部职位的有关资料，以此作为划分职位类别和职位等级的依据。◆

职位调查的主要项目包括：各种职业的业务性质、难易程度、责任大小、劳动条件、工作环境以及所需资格(如专业、技能、经验、学历等)。凡属职位分类所需考虑的因素均在调查之列。

1◎职位调查的内容。职位调查的内容以能适应职位分类的需要为标准，凡是职位分

类所需考虑的因素，均在职位调查的范围之内。一般可包括七大项：◆

(1)何人可担任这一职位，包括该人的资格、身体、年龄、性别等；◆

(2)这一职位的工作性质、种类、数量等；◆

(3)设立这一职位的目的、工作者的动机、报酬等；◆

(4)工作技术、程序及使用的工具设备等；◆

(5)工作地区、地点、范围及环境等；◆

(6)工作时间、时数及工作性质的久暂等；◆

(7)这一职位与其它职位的从属关系，即职位的地位和责任。◆

2◎职位调查的方法。◆

(1)面谈法。面谈法是指调查人员与员工及其领导直接面谈，从中获取职位分类所需的信息。面谈法可以掌握实地观察和书面调查所不能获得的情况和资料，而且资料的准确性比较高。但这种方法需要耗费较多的人力和时间，一般适用于对典型示范性职位进行调查时采用。

(2)观察法。观察法是指调查人员亲自到工作单位、工作地点，观察实际情况并记录下来所需的材料。这种方法多适用于工作单纯、工作流程不太复杂的职位。但该方法比较片面，个人对调查结果的影响较大。◆

(3)表格法。表格法是指通过发放填写职位分类调查表，收集职位分类的材料。调查人员将所需调查的内容事先设计成书面表格，被调查人应按调查项目一一填写。这种方法的优点是省时、省力，但调查人员的有关业务情况和填表人员的文化水平及其配合程度，都将影响到调查资料的真实性和可靠性。◆

(4)座谈法。座谈法是指用召开座谈会的方法收集有关的资料。◆

(5)综合法。综合法是指上述诸方法的结合使用。一般是先进行书面调查，然后根据分析的结果，再有针对性地派人去面谈和观察，弥补书面调查的不足，补充尚需了解的内容。◆

(二)职位归级◆

职位归级是在职位调查的基础上，经过职位分析和职位品评，将各个职位归入其应属的某一职系和职级。这是职位分类实施过程中的主要步骤。它集中地体现了现代人事管理的科学方法。

1◎职位归级的步骤◆

(1)职系区分，按工作的业务性质划出职系；◆

(2)职位品评，按各职系职位的工作繁简、责任轻重、资历、学历、业务能力等划出职级。

(3)职位定级，把所有工作职位定级，并确定工资、待遇等。◆

2◎职位的横向分类。职位的横向分类是根据各种职位不同的业务性质，把它们划分为若干类别。职位类别数目的多少，应与社会分工相适应，并适当考虑到学校的专业设置状况，既不宜过多，也不宜过少。在具体分类时，可按照由粗到细的顺序，逐级划分。

例如，首先可以把所有的职位分为行政与专业技术两大类，即两大职门。专业技术这一大类又可划分为工程、医务、研究、教育等中类，即各职组。其中，工程这一种类又可

划分为电力工程、机械工程、土木工程等小类，即各职系。也就是说，若干工作性质邻近的职系，可划归为一个职组。若干性质相近的职组，可划归为一个职门。◆

1983年，全国专门人才规划工作会议，大致是按下述方法来划分我国的职业的：◆

(1)将全部职业划分为以下大类(相当于职门)，即第一大类：各类专业、技术；第二大类：国家机关、党群组织、企业、事业单位的工作；第三大类：事务及有关工作；第四大类：商业工作；第五大类：服务性工作；第六大类：农林牧渔劳动；第七大类：工业生产、运输；第八大类：不便分类的其它劳动。◆

(2)将每一大类再划分为若干中类(相当于职组)。如将第一大类划分为：①科学研究；②工程技术；③农林技术；④科学技术管理及辅助工作；⑤飞机和船舶技术；⑥医疗卫生技术；⑦经济业务；⑧法律工作；⑨教学工作；⑩文艺、体育工作；(11)文化工作；(12)宗教工作等。

(3)将每一中类划分为若干小类(相当于职系)。如将第一中类划分为哲学研究；社会学研究；经济学研究；法学研究；教育学研究；文学、艺术研究；图书馆学、情报学研究；历史学研究；理学研究；工学研究；农学研究；医学研究；其它科学研究。◆

3③职位的纵向分类。职位的纵向分类是根据每一职位的业务难易、责任轻重以及所需的学识、技能、经验水平等因素，对各因素进行评价，并据此对各职系的职位进行职级和几等划分。同一职系中的职位，如果职级相同，或者不同职系的职位，如果职等相同，就意味着它们的业务难易、责任轻重以及所需资格等也相近似，从而其劳动报酬也应相接近。

职位等级的划分是职位归级的中心环节，通常采用以下两种方法：◆

(1)因素排列法。根据职位的业务难易、责任轻重以及所需的学识、技能、经验水平等因素，将职位与职位进行比较并按以下顺序排列：程度高者排列在上，程度低者排列在下，程度相同者并列。其排列结果的每一序次即为一个等级。◆

(2)积点评分法。先确定若干基本因素和水平，对每个因素的各水平进行评分，再看某职位包括多少种因素，处于各因素的哪一种水平，共折合多少分，然后将这一分数与一事先制定好的等级分数进行比较，确定该职位的等级。这种方法的因素排列法更准确可靠，但工作量较大。◆

(三)制定职级规范◆

职级规范是对划分归级后的每一职级或职位作标准化或定量化说明的书面文件。职级规范是了解职位内容的主要资料，是职位分类管理中的重要一环。◆

1①职级规范的内容。(1)职位名称；(2)职位编号；(3)职责和职权；(4)任职资格；(5)工作举例；(6)工资待遇；(7)升迁途径；(8)培训方式。◆

2②任职资格通常人格、学识、技能、经验、学历、性别、体力、性向等因素。◆

除以上三个程序外，还有一些具体的编写工作、征求意见、修改、人员到位、信息反馈等。职位分类是持续的、动态的不间断的过程，应随着社会的变化和环境的变迁不断地进行反馈、修正。◆

职位分类是一种现代化的人事管理制度，它适合现代化政府机构、企事业单位对人事管理科学化的要求。因而不少发达国家结合本国国情广泛采用或部分采用。不少发展中国家也在学习、研究和试行这种制度。在我国目前进行的人事制度改革中，借鉴职位分类制度的一些原则和做法是很有必要的。

第九章 人才分析技巧

人才资源开发的核心是用人，用人前提是知人，这就要求对人才实施有效科学的人才测评，做到知人善任，众所周知，人才存在着生理、心理和社会文化等方面的差异，我们针对这些差异进行分析，可使人尽其才，才尽其用，也可以使人际关系协调，减少内耗，且组合最优化的人才群体结构，以创造辉煌业绩，实现组织目标，所以人才分析成为人才测评的一个重要方面。◆

第一节 人才分析基础知识

一、人才分析

人才分析是指在人才资源开发中，分析工作人员由于生理、心理和社会文化环境等方面的不同，而形成的人与人之间在能力、工作效率、工作热情、工作动力、合作精神、价值观等方面的差异和特征，以便更好地开发整体人才资源所进行的管理活动。◆

二、人才分析的作用

(一)有利于实施因事择人原则◆

因事择人是人才资源开发的重要原则，它是指根据职务的需要和工作的特点选用人才。一个单位，一个组织都是先有工作，然后再去选择胜任这项工作的人选，选拔人才的依据是一个岗位对任职者在品德和才能等方面的要求。对人进行分析，鉴别人的个体差异，认识每一个人在品德和才能上的不同，才能为工作岗位选出适宜的人选，才能根据人才的特点安排其担任合适的工作，进而做到人尽其才、才尽其用、人适其位、事竟其功。

(二)有利于用人所长◆

尺有所短，寸有所长。人也同样既有所长，又有所短和不足。开发人才资源就是要

用人所长。分析人的个体差异，认清人的所长与所短，才能做到扬长避短。清代有人写过这样一首诗“骏马能历险，力田不如牛。坚车能负重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生才贵适用，慎勿多苛求。”可见，用人所长，天下皆为可用之才；用人所短，天下无一可用之才。

（三）有助于群体结构合理◆

管理学中有一个著名的“木桶效应”理论，它告诉人们，木桶装水的多少，不取决于最长的木板，而是由最短的木板决定的。石墨和金刚石都由碳元素构成，由于结构不同，其硬度相差很大。同是一个单位，一个组织，由于人才群体结构不同，合力和效率相差甚远。人和人之间在知识结构、能力结构、思想品质和性格特点等方面有所不同。人结合在一起，存在一个人才结构合理与否的问题。人才组成群体会有以下几种情况： $1+1>2$ ； $1+1<2$ （其中包含 $1+1\leq 0$ ）。人才结构影响组织的合力，因为人才组成群体决不是简单的能力叠加问题。我们要按照互补兼容的原则结构群体，才能创造最高的工作效率。◆

（四）有助于职业生涯设计◆

职业生涯设计是指在人才资源开发中根据人的特长、兴趣、志向，在有利组织发展的同时，为个人的职业发展进行设计。以谋求个人和组织共同发展的一种管理方式。随着社会的进步和经济的发展，个体的发展提上日程。组织和个人协同发展，两方面都取得成就是人才资源开发的新趋势，了解个体差异，进行职业生涯设计，发挥人的特长，既有利于个人成才，也有利于组织发展。◆

第二节 人才生理差异分析技巧

人与人之间存在着性别、年龄等生理方面差异，这些差异影响人与岗位配置是否恰当，也影响人在管理中人际关系和交往方式，同时，分析和研究人的生理差异，对人才测评实施，进而开发人才资源十分有利。◆

一、性别分析技巧

（一）性别差异表现形式◆

男女性别之间的差异主要表现在能力和性格两个方面：◆

女性在语言表达、短时记忆方面优于男性；男性在空间知觉、分析综合能力、实验观察和推理方面优于女性。男性敢于冒险，进取心强，好争斗；女性比较柔和，富于同情心，更具有审美观念。◆

在操纵能力方面：操纵的速度或正确性方面男性优于女性；但欧氏手指灵巧测验、欧氏钳子灵巧测验、普通钉板测验显示女性细节快速反应和知觉能力很强。◆

注意力方面：男性多注意物，喜欢摆弄物体，喜欢探索物体奥妙，在对物的注意力方面稳定性较好；女性则多注意人，喜欢探索人生，这与女性感受性较强有关系，她们一般对人与人之间的关系较关心，很敏感，注意人的稳定性好，持续时间长。◆

在记忆力方面：男性理解记忆和抽象记忆较强，而女性在机械记忆和形象记忆上优于男性。

思维能力上：男性由于第二信号系统活动占优势，因而更多地偏向逻辑思维型，表现为倾向于分析、比较、抽象与概括，倾向于逻辑意义和抽象意义等；女性心理感受能力高，在社交和情绪方面辨别能力敏感，其第一信号系统占优势，因此更多地偏向于形象思维类型，如记忆想象的直观性，思维的形象性等。◆

男性忍耐力较差，而女性忍耐力较强。男性适应环境能力较强，而女性则不喜欢改变工作环境。

(二)性别差异与人才资源开发◆

鉴于男女两性在能力和性格上存在着上述差异，因此在安排工作时要注意扬长避短，具体做法如下：◆

由于男女存在着生理方面的差异，在需要较大力量的工作方面，如人力装卸、搬运、铆工、锻工、钳工、采矿炼钢作业、建筑、重工业部门宜于男子从事。而动作连续性强需要耐力的工作女性优于男性。◆

由于男性在空间知觉及机械能力方面优于女性，男性更适合于操作大型机床和高精密密度机床作业。而女性适于操纵小型机床作业。◆

在注意某种特殊物体而不被周围环境影响的能力上，男性优于女性，所以男性更适合于从事精密设备修理及监视自动化装置仪器仪表运行工作。◆

由于女性多注意人，喜欢探索人生，所以她们更适于从事服务性工作，如营业员、服务员、幼儿教育等工作。由于女性注意精神价值，关心别人的福利追求，所以更适合于从事护士、医生、教师、作家、艺术家等工作。◆

由于女性维持现状心理较强，所以一般妇女适于从事标准化与定型化的工作。◆

(三)需要注意的问题◆

1①男女两性之间的差异是客观存在的，它主要表现在某些智力因素发展的不平衡上，某些因素男性占优势，某些因素女性占优势。◆

2②在平均智力方面，在智力发展的总体水平上，男女并无差异。◆

3③男女之间存在的某些差异，受多方面因素制约。其中在历史发展过程中，妇女长期受歧视是很重要的一个原因。另外，男女地位实际上的不平等，缺少成长机会，社会期望的差异，角色负担过重也不容忽视。女性潜力的挖掘和才能的发挥有待于社会生产力的发展，有待于冲破传统习惯势力的束缚，有待于女性本身自信、自尊、自立、自强精神的确立。

二、年龄分析技巧

一般情况下，政府组织和企事业组织都由老中青年部分人组成，分析年龄差异，有利于进行人才测评，进而依据不同年龄段人才特点，调配和安置工作，有助于保证人才年龄梯队结构合理，组织生命力旺盛，提高人事决策的科学性。◆

(一)年龄差异表现形式◆

年龄的变化，带来了能力和性格方面的差异，但是不同年龄段的人各有所长，也有其所短。

◆一般情况下人一过 25 岁，竞技能力逐渐下降，尤其是有关速度方面的能力会逐渐减弱，一方面原因是由于视力减退，另一方面原因是由于肌肉反应减退造成。人过 45 岁以后，从事繁重的体力劳动显然是不合适的。◆

随着年龄增长，人在语言能力方面降低少，而在作业方面衰退稍大。◆

在记忆广度和符号代替能力方面,随着年龄增长逐渐衰退。

专业技术人员的智力、语言能力衰退十分缓慢,工作成绩不会随年龄增加有大的波动。研究表明接受良好教育的人,其智能减退要比没有接受过良好教育的人智能减退缓慢得多。

人的性格随着年龄增长显示出明显的差异性。老年人一般性格稳定老练,但同时又容易表现出守旧和固执,他们接受新技术新知识的欲望不强烈,个别人持拒绝态度。◆

工作动机和职业感受能力随着年龄增加逐渐降低。人刚刚踏上工作岗位,对工作热情最高、兴趣最浓。随着从事专业时间的增长,对职业的勤奋精神会有所减弱。◆
参加群体的愿望和对别人的兴趣,随着年龄增长而增加。

顺应他人行为的趋势随年龄增长而降低,尤其是确定了自己在社会中的地位后,个性越来越明显。◆

年龄的变化,引起了人在各个方面的差异。据有关资料表明,就知觉而言最佳年龄是 10-17 岁,而记忆最佳年龄是 18-29 岁,比较和判断能力最佳年龄在 30-49 岁,动作和反应速度方面的最佳年龄是 18-29 岁。◆

一般来说年轻人体力、知觉、记忆力很好,进取心强,职业感受性高,接受新知识新技术快,但比较判断能力差,情绪不稳定,缺乏经验,掌握知识也少。老年人比较判断能力强,经验丰富,掌握知识多,老练情绪稳定,但记忆力衰退,体质下降,顺从他人能力降低,接受新技术新知识欲望不强。处在这两个年龄段之间的中年人,是智力最佳时期,中年人体质好,既有年轻人思维敏捷、敢于突破、有热情、奋发向上的特点,又有老年人经验丰富、情绪稳定、富于判断力的长处,这个阶段被称为最佳年龄区。◆

(二)年龄差异与人才资源开发◆

年龄差异与人事安排的具体做法如下:

由于年长的人在长期工作中养成勤勉的工作习惯,一般需要耐苦、耐时间又不需要消耗很大体力的工作,适合老年人去做。◆

由于老年人在长期的工作中形成认真、严谨的习惯,适合于从事把关性质的工作;适合于从事工作质量要求胜过对工作数量要求的工作;适合于从事独自管理自己的工作;还适合于从事默默无闻、不被重视但又不可缺少的、青年人又不愿意干的工作。◆

由于老年人的经验丰富,判断能力比较强,适合于从事需要经验胜过需要体力的工作,如参谋咨询工作。◆

青年人由于体力好,感知觉能力强,思维敏捷,对新事物敏感,进取心强,所以适合于从事开拓性、突击性和革新性较强的工作;适合于从事规范性不强,多变化的工作;适合于从事体力需要较高的工作。◆

相对而言,中年人兼有青年人和老年人的优势,工作适应范围就更加广泛一些。◆

(三)需要注意的问题◆

(1)我们既要根据年龄差异安排人才从事适宜的工作,又要注意人员的合理组合,一个组织中的老、中、青应该有一个科学合理的比例。◆

(2)研究表明,受过良好教育的人,其智力衰退比较缓慢,因此要充分发挥老科技人员、老技术工人的余热。这是一部分非常宝贵的人才资源。◆

(3)中年人介于青年和老年人中间,兼有两者所长,在管理中他们承上启下是连接两代人的纽带。中年人是人才的富矿带,要充分信任和使用中年人。◆

(4)鉴于随着年龄增长,人们的职业感受性逐渐下降,顺从他人能力逐渐消失,个性明显加强,所以在条件许可的情况下,应该过几年就更换一下工作人员的岗位,工作部门或研究方向,用新的刺激激发他们的工作热情 and 创新能力。◆

三、血型分析技巧

血型作为划分人类生理类型一种依据，已为医学界广为应用，血型与人气质和性格有关，这值得我们关注和进行人才测评的参考♦

(一)血型差异表现形式♦

1 O型人的特征♦

O型人的基本特点是顺应自然，他们生活热情高、现实性强，做事情大都有明确的目的。当现实目标一旦确定，为达到目标百折不挠。O型人重视力量，但更重视智能，重视人际关系，有领袖气质，思维方式是直接的。O型人多数是理想主义者，又具有浪漫主义特征。他们喜欢有个性的事物，行动上坚持原则，社会意识强。♦

2 A型人的特征♦

A型人过分关注周围环境和社会，希望同周围人保持一种相安无事的关系。他们尊重规则和习惯，重视秩序。他们自我控制能力很强，他们似易妥协，但内心不易被说服。A型人精神创伤恢复慢，希望从现实中解脱。A型人追求完美，对自己不断找缺点，对别人也挑剔。他们坚韧有耐性，有进取心。思维方式是循序渐进的，归属感强。♦

3 B型人的特征♦

B型人行为中最突出的特点是“我行我素”，不易受周围人影响，思维方面具有发散性特征，有创造性。做事计划性强。B型人待人平等，心直口快、好说，但棘手人际交往。B型人情绪波动大，精神创伤易于恢复。对未来乐观，注意实用和具体的思维特点。♦

4 AB型人的特征♦

AB型人把理性放在首位，理解力强，思维中有两重性，一面是现实，另一面是空想。擅长批评和分析，有正义感和服务精神。交往保持一定距离，能巧妙地协调人际关系。AB型人生活追求趣味性，有拼搏精神，但毅力差。遇重大问题时决断力不足。AB型人一方面善于控制情绪，另一方面情感起伏较大。♦

(二)血型差异与人才资源开发♦

1 有效地管理 O 型人的措施♦

管理 O 型人的关键是激发他们的竞争意识。O 型人对人生充满了强烈的欲望，而这种欲望是直线性的，目的性极强。让其了解目标及其在整个组织中的价值，他会努力去做。在工作中若引进竞争对手，能更大限度地调动 O 型人竞争意识和进取心。O 型人注意研习专业知识或专门知识，对知识面的拓宽稍显欠缺，因此要正确判断其能力范围。另外，在工作中要让 O 型人感到是在做自己的事，能使其实力发挥到最大限度。♦

2 有效管理 A 型人措施♦

有效地管理 A 型人的关键是充分信任多加褒奖。A 型人是完美主义者，一般情况下会努力作好工作。A 型人归属意识强，要让他们感到被重用。管理 A 型人最有效的是赞美加上体恤。对 A 型人的缺点要委婉提示，不要横加指责。A 型人适于做琐碎和需要慎重对待的工作。A 型人对新工作的适应性不如其它人，所以对 A 型人从事的工作不要变化太频繁。当 A 型人做新工作时，要有耐心等待他进入熟练状态。♦

3 有效地管理 B 型人措施♦

管理 B 型人首先要让他们对所从事的工作感兴趣，有了兴趣之后，接着再激发他们的干劲。向 B 型人布置工作原则上讲清楚就可以了，对其工作不要限制太死。B 型人大多数对自己能力有信心。对 B 型人的缺点，应该明确提出来，然后鼓励一下，鼓励对他

们是有效的。管理他们最佳方式是严厉后加以安抚，管理 B 型人要公平、公正和平等。

◆

4④有效地管理 AB 型人的措施◆

有效地管理 AB 型的人，首先要把他的工作范围划分清楚。AB 型的人总是想有所作为的，要将其工作的意义和在组织中的重要作用给予郑重说明。AB 型的人适应能力很强，总会将工作处理得很圆满，他们尤其善于从事协调人与人之间关系的工作。AB 型的人对责任过分敏感，缺乏耐心、易感疲劳，最好不要勉为其难。◆

(三)需要注意的问题◆

(1)血型对人的影响更多体现在先天方面，但是后天社会的实践对人影响更大、更深刻、更重要。◆

(2)人的气质和性格是由多方面决定的，血型只是其中之一，血型决定论是不确。

第三节 人才心理差异分析技巧

心理差异主要指人在气质、能力和性格诸方面差别和不同，这些差异导致人在工作适应性存在区别，因此，这也值得我们在人才测评时进行关注。◆

一、气质差异分析技巧

气质与人们常说的“脾气”、“秉性”相近。心理学认为气质是人心理动力方面的特征。气质表现在情绪体验的快慢、强弱、隐显及动作灵敏迟钝等方面。◆

(一)气质常规类型

1④多血质

多血质以强而平衡的灵活的神经系统类型为基础。其反应性、主动性和平衡性很高。可塑、外倾。情绪兴奋性高、反应速率很快。多血质的人很容易发生情感，但发生情感一般来说都不太持久，容易消失与变化。他们在行动上举止敏捷、姿态活泼，有生动的面部表情，语言的表达能力与感染能力也很强。但是，也容易表现为轻举妄动，缺乏耐力和毅力。

2④胆汁质◆

胆汁质是兴奋过程占优势的强而不平衡的神经类型。其反应性和主动性很高，但反应性占优势。刻板、外倾。情绪兴奋性高。反应速率很快。胆汁质人热情积极，易于感动。他们情感一般是深刻而稳定的。他们在行动方面的特征是坚忍不拔，持久不渝，迅速而坚决，言语明确，富有表情。他们有时会刚愎自用，傲慢不恭。◆

3④粘液质◆

粘液质是强而平衡的情型神经类型。其反应性低，刻板内倾。绪兴奋性低。反应速率慢。粘液质人最明显的特征是情感不易生和暴露，在最可能引起刺激的情况下，也很难激动。但是，当种情绪一旦被引起，就能成为强烈稳固而深刻的体验。这种人运动和行动都很缓慢，遇事谨慎，三思而行，持久力强。◆

4④抑郁质◆

抑郁质是神经类型的弱型不平衡型。其敏感性很高。反应性和主动性不高。刻板、

内倾。兴奋性高，情绪抑郁。反应速率缓慢。抑郁质的人多是多愁善感的人。他们的情感体验微弱而持久。他们的情感往往以心境的方式出现，一般不深刻，但其忧愁是深刻而持久的。这种人运动和行为很缓慢、迟钝、遇事缺乏果断，然而他们智力透彻，想象丰富，是别人所不及的。

(二)气质与人才资源开发◆

1①注意气质适应性发挥人才所长◆

根据多血质人灵活敏感的特征，适于安排研究性工作、反应迅速而敏捷的工作、内容多样化和多变的工作。◆

胆汁质人热情、精力旺盛、反应快，适合从事革新、公关和突击性工作。◆

粘液质人稳重细心、适于安排有条理性、细心和持久性的工作。◆

抑郁质人敏感、动作迟钝，适合于从事上下连续性不强、独自能进行的工作，或者对于速度要求不高的工作。◆

2②注意气质互补性取长补短◆

互补性是指人有一种不自觉调节功能，用自己长处弥补自己的短处，或者说依靠其气质的特点和受这种特点制约的工作方法来弥补他的不足。自动化装置的仪器仪表检测工作要求一个人看管若干块仪表，工作本身要求转移快，以便同时兼顾多块仪表，同时又要求注意力稳定、观察敏锐以便及时发现异常及时排除障碍。实际生活中，人们很难同时兼顾这两个互相对立的气质特征，人们只能靠互补来适应工作。粘液质的人用注意力的稳定来补偿注意力不易转移的缺陷。多血质的人用他灵活敏锐快速来弥补注意力不稳定的不足，使人都能适应工作的需要。◆

气质互补还包括，群体间的互相搭配，形成理想的群体气质即结构上的互补。如一个班组既需要动作敏捷、开朗活泼的人又需要沉着稳健的人。他们之间互相作用，才能形成较高的工作效率。领导班子结构也是这样，既有大胆泼辣冲锋陷阵的人，又应有谨言慎行、柔中有刚的人。◆

3③注意气质特点协调好组织内人际关系◆

多血质的人敏感机灵，做事持久性差，做这些人的工作时，他们往往接受道理快，承认错误快，忘的也快。因此对多血质的人要严格要求，勤表扬勤批评，反复提醒，用持久性工作来培养他们的耐心和毅力。◆

胆汁质的人心直口快，精力旺盛，脾气暴躁。对这种人进行管理，要注意摆事实讲道理，不激怒对方，不公开批评，宜采取冷却后再处理问题的方式，即等他冷静下来再做工作。

粘液质的人冷静稳重，反应速度慢，内向，不善于交往，不易被人理解，管理者要主动加强与他们交往，以取得他们信任。在改变这种人态度过程中，要注意其反应慢的特点，尽量为他们提供思考时间，不急于要其表态。◆

抑郁质的人内向，小心谨慎，多疑孤僻，要从感情上关心他们，信任他们，引导他们多参加集体活动，使他们感受到集体的温暖，帮助他们克服忧郁猜疑和消极的心理。

◆ (三)需要注意的问题◆

1①气质本身无好坏之分，每一种气质都有它积极性方面和消极性方面，重要的是要学会掌握气质，调节自我。◆

2②气质在实践活动中影响活动性质与活动效率，但却不起决定性作用。◆

3③气质影响一个人从事某种职业的可能性，但要经过测定才能确认，气质测定项目有：感受性测量、耐受性测量、灵敏性测量、兴奋性测量等。◆

二、能力差异分析技巧

能力指人顺利有效高质完成某种活动的心理特征，与人们所要完成的活动紧密联系，可以从人们完成活动的效果中得到反映。◆

(一)能力常规类型

能力，就斯皮尔曼观点而言，可以划分为一般能力和特殊能力两大类。一般能力又称为智力，它是人们顺利而有效地完成各种活动时所共同需要的心理基础。它包括感知觉能力、观察能力、记忆力、想象力、思维能力、语言表达能力、判断能力等。这其中思维能力是基础。

特殊能力是指适应某种专业活动所需的能力。如飞行员的空中平衡能力，领导人的决策能力，顾问的咨询参谋能力等。人在进行工作时，往往是多种能力组合起来，才可能获得成功，特殊能力具有综合性特征。◆

(二)能力差异与人才资源开发◆

人的能力有个体差异，这种差异表现在智力水平的发展程度上，也表现在特殊能力的不同倾向之中。每个组织，每个职务都有相对独立的对任职者的要求。各行各业要通过职务分析确定各个岗位的任职能力标准，以保证恰当选人用人。◆

管理者应该具备决策能力、组织能力、协调能力、控制能力等。◆

科学技术人员要有敏锐的观察能力、分析判断能力、丰富的想象能力、发达的思维能力、发明创新能力。◆

一般工作人员要有理解、分析判断能力、办事能力、办会能力、办文能力。◆
管理顾问要有发现问题、分析问题能力。

钟表修理工和无线电修理工，手指灵巧能力是一项重要因素。◆

装配、焊接工人手臂灵活性和机械能力很重要。

仪器、仪表监视工人注意力的广度、稳定性和注意力分配是很重要的因素。◆

司机快速反映能力应该很强。◆

消防队员爆发力很重要。◆染整工人需要非常强的辩色能力。◆

机加工工人手眼协调能力是很重要的条件。

观察能力、记忆能力、思维能力、想象力、操作能力等综合能力很强的人适合于从事技术革新、技术推广及中级管理工作。

(三)应该注意的问题◆

(1)在工作实践中，一个人完成某项工作，决不是单纯地凭借某一种能力，而是若干种能力综合作用的结果。◆

(2)能力不等于成就，能力是潜在的，能力若与职务要求相符，是会提高工作效率的。◆ (3)接受同等教育的人，能力不一定相同。◆

(4)能力有水平差异，类型差异与表现早晚差异。◆

(5)能力的形成与遗传、环境因素、受教育程度、社会实践有关系。◆

(6)要寻求各种职务在能力上的相关系列。尽管各种职务有各自的任职标准，但进一步研究可以发现各种职务能力之间存在着一种关系：正相关、不相关、负相关。其中正相关职务间存在着对任职者的知识与能力有相类似的要求，如会计与统计工作。负相关职务之间正好具有相反的性质，如机要人员与公关人员工作。研究职务之间在能力要求上的正相关关系，并将这些职务归为同一类别，有助于将人才测评工作提高到一个新的科学水平之上。

三、性格差异分析技巧

性格是一个人相对稳定的对待现实的态度和习惯性的行为方式，人的性格不仅表现在他做什么，而且表现在他如何做，分析人的性格差异，关键在于研究其行为方式。◆

(一)性格构成剖析

1◎态度体系◆

态度决定一个人如何处理社会各方面的关系。◆

第一，对社会、对集体、对他人的态度。有的人表现为，爱祖国、爱集体、正直、诚实、同情心、善交际、有礼貌等。有的人则表现为相反的特征，不热爱集体，对国家和集体荣誉漠不关心、行为孤僻不善于和人相处，自私、损人利己、损公肥私、弄虚作假、阿谀奉承、冷酷无情等。◆

第二，对待事业、对待工作的态度。有的人表现为勤劳、认真、负责、敢于创新、艰苦奋斗的特征。有的人则表现为懒惰、马虎、不负责任、因循守旧、怕困难等性格特征。

第三，对自己的态度。有的人表现为谦虚谨慎、自信、自强、自尊等性格特点。有的人表现出自大、任性、自卑等性格特征。◆

第四，一个人对待物品的态度。有的人有条不紊、爱护财物。有的人表现为邋遢、杂乱无章、不爱护财物等性格特征。◆

2◎行为方式特征◆

第一，对自己的行为进行自觉调节的方式和程度，这主要表现在以下几个方面：自己有无明确的目标，是否接受集体规范的约束，即有无独立性和纪律性；对自己的行为自觉控制的力度，即有无主动性和自制力；在紧急和困难情况下的表现，即是否果断、勇敢、镇定、顽强；在经常和长期工作中的表现，即是否严谨、坚韧和持之以恒。◆

第二，对情绪有意识控制的特点。情绪是一个人主客观之间的晴雨表和平衡器，情绪活动有强度、稳定、持续时间的久暂和主导心境四个方面。情绪可以是鼓舞人行动的力量，也可以是消极行动出现的因素。积极向上的情绪特征，大都是精神饱满、平静、愉快、热情。

第三，思维、认知和行为方面的理智特征。这方面的表现主要有主动型和被动型；现实型和想象型；独立型和依附型等类型。◆

(二)性格差异与人才资源开发◆

1◎性格的作用◆

性格与人的道德、情感、意志、品质、信念、世界观相联系，是人才管理过程一个不可忽略的因素。一个具有良好性格特征的人，即使能力差一些，他也会通过坚韧不拔的努力，达到他可能发挥的最高水平。即使他的气质特征与工作要求不很适应，他也会通过自我调节，适应工作的要求作好工作。◆

2◎一般工作人员应具备的性格特征◆

热爱工作、热爱劳动、勤劳负责、认真主动、刻苦耐劳、求知欲旺盛、上进心强、有原则性、谦虚谨慎、大公无私、对他人态度善良。有同情心、有礼貌、有自制力、有正义感、正直冷静、平易近人、善于理解别人体贴别人，大胆、果断、有毅力、服从领导。

3◎管理者应具备的性格特征◆

责任心强，不怕挑重担，勇于承担艰苦任务。严格要求自己，为人正派，有把事情

干到底的意志品质。果断、不懈地追求事业成功，不滥用权力，正确地评价他人。有较强的进取心和求知欲望。善于交际、风度好、忍耐。有礼貌、尊重上级、尊重下级，以身作则，为人表率。不感情用事，善良、亲切、诚恳、审慎、坚韧、自尊自信、有强烈的成就欲望。◆

(三)性格差异分析注意事项◆

气质、能力、性格诸因素中，性格是用人条件中最重要的因素。性格与其工作成就大小之间有密切关系。选择任用对象，特别是选拔领导干部时，必须重视其性格特征。

◆ 发达国家人事管理工作者非常重视分析研究心理健康者的性格特征；从事专业工作有成就者的性格特征；创造力强者的性格特征等等，并有一套较为科学的测试方法和手段，这些应该引起我们的关注和研究。◆

(四)性格差异分析与用人艺术◆

1⑩使用主动型人和被动型人艺术◆

在一个组织中，按照人与人之间行为的传递、接受和相互影响，可以将人划分为主动型人、被动型人和主动被动中间型人。◆

第一，主动型与被动型人特征：◆

主动型人也被称为主导型人，他们重视人自身的内在价值，对自我认识深刻，有自知明又有知人之智。他们有浓厚的创造意识，有较强的工作能力，他们有开拓精神，有主见，有谋略，在组织中，是角色行为的发出者，有很强影响力，他们通过自己的行为影响周围的人，在组织中是一个举足轻重的角色。他们不轻易附和大家意见，对上级命令不盲目接受、机械执行。常常冒犯上级，容易造成目无领导的印象。这种人走向极端会产生对抗领导、不顾大局的行为，更有甚者会产生分裂倾向。◆

被动型人也被称为依附型人。他们的行为较多地受他人行为的影响，属于角色行为传递过程的接受者。他们所表现出来的是一种顺势行为，即受他人行为影响、受他人行为左右。在组织中他们能够较好地完成任务，但缺乏主见，更少创建。他们对上级非常恭敬，能不折不扣地完成上级交给的任务，由于顺从、好管理，因此容易得到上级赏识，但走向极端会成为唯唯诺诺、吹牛拍马、阿谀奉承之徒，败坏社会风气。◆

现实生活中不存在纯理论意义上的主动型人和被动型人，大多数表现为某一种倾向占主导地位。另外，有一部分人处于主动与被动中间型状态。◆

第二，管理艺术。◆

不少领导人喜欢使用和提拔被动型人，因为这一类人，有利于贯彻自己的意图。如果组织排斥主动型人则组织趋于保守。反之如果主动型人太多，每个成员又都坚持自己的价值观和意见，整个组织会处于无政府状态，内耗大、效率低下。◆

启用什么人与组织状态有关，组织一般有高层、中层和基层三个层次，根据不同层次的要求，使用他们的原则应该是：◆

基层领导。可以用被动型人。这样做是因为，整个组织的目标和工作，只有依靠多个基层不折不扣地努力才能达到。对基层的要求主要是执行，所以安排被动型人负责为好。

中层领导。中层领导可以较多地使用主动被动中间型人，也可以使用懂得服从、有组织观念的主动型人。中层是上下之间的缓冲层次，使用主动被动中间型的人和有组织观念的主动型的人，可以使基层反映上来的矛盾，在这一个层次内解决，减轻上级压力。为什么有的领导人常常陷入基层层出不穷的矛盾纠纷中，就是选用了被动型的人做中层领导，这些人遇到矛盾就上交，职权范围内的事也不负责任，使高层领导人顾此失彼，无精力研究重大问题。中层是一个单位的关键，中层用人不当，事关重大。◆

高层领导。高层领导人必须使用主动型的人。一个组织必须要有一大批极富创造力

的人，对全局工作作出规划、决策和判断。如果高层领导都是唯唯诺诺的顺势者，这个组织将失去生机与活力，失去创新精神，工作将得不到发展。◆

2②区分性格差异用好各类人才◆

一个人性格形成是先天遗传因素和后天社会因素互相作用的结果。先天因素的不同和后天环境的差异形成了人类性格的多样性和复杂性。◆

第一，人的先天心理特征◆

人的先天心理特征大致可以划分为三种类型：躁郁型(A型)、粘着质型(B型)、分裂质(C型)。◆躁郁型(A型)人，对环境适应能力很强，易亲近人，善于交际，有同情心，通融，活泼，人缘好。执行任务能力强。不足之处是，做事没有一定规则，往往不假思索行动，做事有干劲但没有持久性，易发怒但很快遗忘，无所用心，办事无条理，方法不检点。粘着质型(B型)人信守社会准则，顺从社会的一般观念，现实、稳定，但往往也显出僵化和顽固，有道德观念有礼貌，在正直和诚实方面是无懈可击的，行动缓慢有耐心，但一生气很久不会忘记。◆

分裂质型(C型)人思维能力很强，属立体思维或多路思维型，善于向才能高的人学习。办法、见解多，喜欢按照自己的标准行事，善于利用别人的微妙情感做事，先思考后行动，或者只思考不行动。◆

第二，人的后天心理特征：◆

人进入社会后，情况渐渐有了变化，有的获得成功，有的屡遭挫折，有的时而成功时而失败。依上述情况，人的后天心理特征又可发为三种类型，肯定型(又称积极型，简称P型)、否定型(又称消极型，简称N型)，肯定否定折衷型(又称积极消极折衷型，简称PN型)。

肯定型(P型)人。其随着事业成功，行为逐渐强化，活泼、有坚定信念，做事光明正大，相当积极，遇到困难和挫折时斗争性很强。◆

否定型(N型)人。其后天多是失败的经历，通常遇到的都是不愉快的事情，因而行动起来消极，行动范围相当小，话题少，依赖性强，服从命令，畏首畏尾，对社会活动不感兴趣，生活平淡，缺少上进心。◆

肯定否定折衷型(PN型)人。这种人经历的是成功与失败交替的人生，他们既有成功经验又有失败教训，其行动表现为愉快和不愉快交替变化，有时信心十足敢担风险，有时又瞻前顾后当逃兵。◆

第三，性格差异与用人艺术◆

按照人的先天心理特征和后天心理特征，可以构成以下九种不同性格的人：◆

躁郁——肯定型 AP型

粘着——肯定型 BP型◆

分裂——肯定型 CP型◆

躁郁——折衷型 APN型◆

粘着——折衷型 BPN型◆

分裂——折衷型 CPN型◆

躁郁——否定型 AN型◆

粘着——否定型 BN型

分裂——否定型 CN型◆

使用九种类型的人的方法与艺术：◆

AP型人。这种人爽直顺从，又加上后天较多成功，是一种很容易领导的对象。领导者对这种人无须多加顾虑，可以开门见山坦率地布置工作。如果布置的工作与他的考虑一致，他会立刻积极地执行。如果布置的工作与他的想法不同，也会直率地申诉理由。

领导只要平等待人，尊重他的意见，很容易领导这种人。◆

BP 型人。与 AP 型人比较，这种人显得比较难领导。由于这种人严格信守社会道德观念和道德标准，领导者在这种人面前，应该是恪守道德和规范的典型，才能成功地领导他们。表率作用差的人，德才水平低的人，领导这种人是十分困难的。这种人工作和生活安分守己，是社会的稳定力量。◆

CP 型人。这种人习惯独创性思维，不轻信领导者一般性陈述。领导者对这种人布置工作时，应该有条有理，逻辑性强，使他感到这件工作确实重要，必须办好。此外领导者在这种人面前还应该表现出决心、活力和高度的自信心，让他明白领导决心很大，非付诸实施不可，只有这样才能促使这类人行动起来。对这种人切忌过分施加压力，否则适得其反。

APN 型人。这种人后天有着成功和失败正反两方面体验。这种人可用成功经验和失败教训，从两方面激励他们。有时要抓住他们的弱点，有善意的批评引导他们，尽量避免他们再次失败。有时要充分肯定他们积极的一面，给予热情的鼓励和帮助，坚定他们成功的信念。这种人引导得法，发挥积极因素可以转化为躁郁肯定型(AP 型)人。若打击他们热情和积极性，也会使他们衰变为躁郁否定型人(AN 型)。◆

BPN 型人。这种人会受成功因素影响而奋发向上，也会受失败因素影响而无精打采，还因为他们信守稳固而严格的社会规范，又最难领导，因此必须对他采取有把握的方式加以领导和控制。领导既要增强他成功的信心，又要避免造成他失败，而且还要起表率作用，面临这种人，对领导水平要求是比较高的。◆

CPN 型人。这种人也有成功与失败两种刺激的经验与教训，还因为他有独创性特征，一般来说，他思维能力强，有能力慢慢地总结经验、吸取教训。对这种人领导不必唠唠叨叨地劝告他们如何去做，也不必过分亲近，只宜在适当的场合和行动中支持他推他动即可。

AN、BN、CN 三类型人。他们的共同特点是后天失败的体验，他们对失败的打击反应强烈。对这三类人，领导者要有信心，要意志坚定，并采取有效的控制方法，尽量安排他们从事确实可靠、保险、责任轻、必然成功的工作。运用强化理论，用不断成功的体验增强他们的信心，逐渐地恢复他们对人生未来的信念。对他们施加压力是没有用的，用温暖来感化他们效果最好。◆

第四节 社会文化差异分析技巧

文化有广狭义之分，广义文化指自然以外人所创造的一切，文化决定了一个民族的生活方式，它成为解释人行为的原因，规律和特点的最佳视角，直接影响人们进行社会创造，下面我们就地域环境，职业和民族文化等方面进行操作。◆

一、地域差异分析技巧

地域差异是指由于人们生活的地域环境的不同，形成的个体之间在各个方面的差异。地域差异是影响人事决策的重要因素之一。一些单位处在不同地域，在录用中只能尽量考虑当地人，这些人员的成分、特质以及由此引起的人在技能和性格等方面的特征必然

影响工作效率和组织效能。◆

在日常观察中一般人认为农村人老实、诚恳朴实好管理。城市人反应快，头脑灵活，善于交际，掌握新技术快。草原人豁达开朗好客，山区人韧性强能吃苦，东北人豪爽，江南人细腻。山西人精细，燕赵多慷慨悲歌之士。人们的观察不是没有道理的，因为人是环境的产物。人长期生活在一定的地理环境之中，环境的刺激必然引起人行为的反

应或适应，多次刺激的结果造就了人与环境相适应的特点。例如山区农民每天需要翻几座山去种田，日久天长形成了体力强、耐力好，能吃苦耐劳的特性。另外，人长期生活在一定的地理环境之中，环境必然与之进行情感上的交流。高山、白云、辽阔的海洋、雄浑的山岳……大自然给人的一个又一个刺激，必然引起人内心情感上的体验，久而久之，大自然的特征也会融入人的性格之中，显然自然环境与人性格的形成是有关系的。研究表明地域影响人的智商。有人用修订的米勒氏绘图测验库尔曼·安德逊智能测验和语文默读测验，测试了山区、乡下和城市的儿童智力，结果有明显的差异存在。这种差异的形成与城市儿童在单位时间内接受的信息量大于农村孩子接受的信息量有关。应该指出这种差异将随着社会进步、经济发展、教育普及而逐渐消失。◆

面对地域引起的差异，应该引起人才资源开发人员的重视，以便作好录用、安置和培训工作。

二、职业差异分析技巧

职业差异是指在一个组织中，由于职务不同、专业不同、工种不同、工作性质不同而形成的人在能力上和性格方面的差异。◆

一些专家在这方面进行了大量研究工作，从中发现：人的职业能力差异与工作性质相关。一般情况下，专业技术与文化工作者的智力测验成绩较高，其它方面如数学能力、空间感知觉能力、机械能力等方面也有这种趋势。不同职业的个体在性格上的差异也是明显的。不同职业团体在社会中所处的地位不同，他们为人处世态度也有区别。例如，从事精密仪器制造的人，对工作一丝不苟，性格稳定。从事建筑工作的工人和从事重体力劳动的搬运工人性格开朗、不拘小节、粗犷豪爽。从事秘书工作的人慎重、严谨、认真、一丝不苟。同样是经理，性格也不尽相同。例如，用明尼苏达多相人格测验及主题统觉测验，对不同部门经理的研究结果如下：推销部门经理专权，朝向人群，耐受挫折，有些自我为中心。生产部门的经理善于自我控制，讲实际，但不善于自我分析。管理及会计经理，创造能力差一些，执行能力强，而且有一些忧郁气质。◆

职业对人的性格影响，是职业的行为规范、工作准则长期作用于个人的结果，这种影响能逐渐形成习惯化了的行为方式和稳定的心理特征，成为性格的一部分，并作用于人的社会实践活动。职业生活是人生最重要的组成部分，无疑对人才测评影响巨大。◆

三、民族文化差异分析技巧

不同国家，不同的民族有不同的生活习惯和各自的行为方式，它对人影响深远，由此形成了人与人之间的差异，如美国人创造性强，但又有较强的雇佣性。德国人思辨能力强，但比较固执。日本人进取心强，但自私狭隘。民族文化不同，造成的差异是十分

鲜明的。

在中国历史文化影响之下，中国人具有如下特点：中国人讲道德，这种道德的核心是讲人与人之间关系的和谐，人们的行为有道德约束，容易形成比较稳定的社会环境，对施行管理是十分有利的。中国人有较强的民族向心力，“国家兴亡、匹夫有责”是大多数中国人的信条。这种传统文化有利于形成管理系统的内聚力。中国人都认为人的本性是善良的，人经过自我磨砺、改造和他人教诲是可以有作为的，显然对人性的看法是建立在“人是可以改变的”基础之上。中国人善于自我完善，以积极的态度去适应管理，是形成学习型组织的前提条件。但事物总是要一分为二的，我们也不能无视消极行为的存在。中国人过分崇拜权威，领导意志决定一切，下级对上级唯唯诺诺，这与人们迷信权威有关系，这一点对管理是有害的。中国人缺乏合作精神，是小农意识的反映，这一点与管理也是不兼容的。中国人平均主义观念强，不讲差别，不讲竞争，这也与管理是相抵触的。中国人圆融性强，它作为一种消极防范措施与管理也是不益的。◆

了解了中国人的行为特点，可以为我们做好人才资源开发工作奠定基础。只要我们创造一个安定团结、互相尊敬的环境，人们就可能安心工作，实现自身价值。只要我们根据每个人的志向和特长培养人才，人才就有了创业的条件。只要我们相信人才，赋予他们相应的责任和权力，使他们有用武之地，人才定会创造出不凡的工作业绩。◆

第五节 人才测评中用人模型借鉴

分析人的个体差异，无疑对人才测评有巨大推动作用，现提出几种用人模型供管理者借鉴参考。

一、司马光模型探析

司马光是中国古代著名的管理专家和学者，他的领导科学专著《资治通鉴》至今仍闪烁着智慧光芒，对现代人才资源开发的理论研究和实践工作具有一定的启迪和借鉴作用。

1◎司马光的人才标准和人才分类研究◆

司马光在谈到人才标准和人才分类时曾经表述了如下看法。◆

(1)德才标准及含义：

“臣光曰；智伯之亡也，才胜德也。夫才与德异，再世俗莫之能辩，通谓之贤，以其所以失人也。夫聪察强毅之谓才，正直中和之谓德。”◆

(2)德与才之间的关系◆

“才者，德之资也；德者，才之帅也。”

(3)人才的四种类型◆

“是故才德全尽谓之圣人，才德全亡谓之愚人，德胜才谓之君子，才胜德谓之小人。”◆(4)用人之道◆

“凡取人之术，苟不得圣人君子而与之，与其得小人，不若得愚人。何则？君子挟才以为善，小人挟才以为恶。挟才以为善者，善无不致矣；挟才以为恶，恶也无不至矣！愚者虽欲为不善，智不能周，力不能胜，譬如乳狗搏人，人得而制之；小人智足以遂其

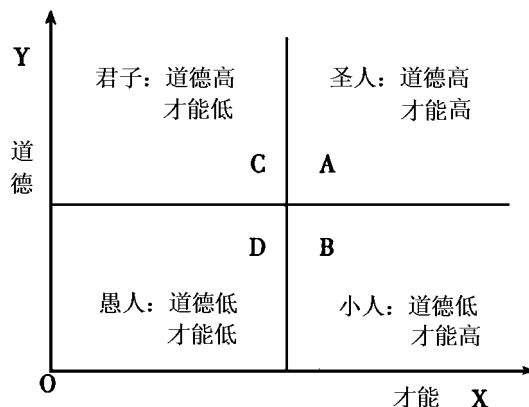
奸，勇足以决其暴，是虎而翼者也，其为害岂不多哉!”◆

(5)用人决策中常犯的错误◆

“夫德者人之所严(严者，敬也)，而才者人之所爱，爱者易亲、严者易疏。是以察者多蔽于才而遗于德。自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足以至于颠覆者多矣，岂特智伯哉?故为国为家者苟能审于才德之分而知所先后，又何失人之足患哉!”

2②司马光人才标准模型◆

按照司马光的人才标准理论，可以构建如下模型。◆



司马光人才标准模型

(1) 模型解释

OX 轴为才能轴。

OY 轴为道德轴。◆

(2)人才的四种类型◆

X 与 Y 轴相交于 O，可以得出 A、B、C、D 四种人才类型。◆

A：道德高，才能高，可委以重任。◆

B：道德低，才能高，坚决不用。◆

C：道德高，才能低，可重用。◆

D：道德低，才能低，弃之不用。◆

二、麦肯锡模型探析

麦肯锡管理顾问公司的管理思想和用人之道，可以用麦肯锡模型来表示

1②麦肯锡人才标准模型◆

2②对模型解释◆

OX 轴为工作能力轴。

◆ OY 轴为工作热情轴。◆

X 与 Y 相交于 O，便形成 A、B、C、D 四种人才类型。◆

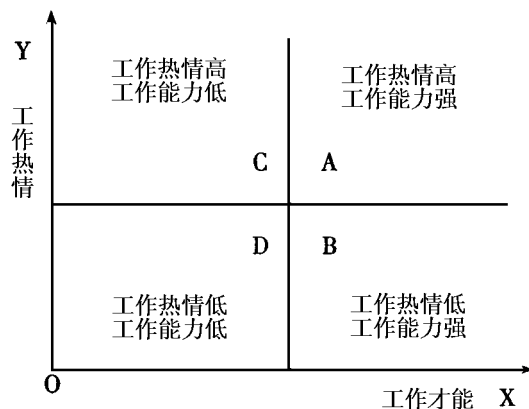


图 1-9-1 麦肯锡人才标准模型

3④人才的四种类型◆

- A：工作热情高，工作能力强。要重用，要鼓励。◆
- B：工作热情低，工作能力强。害群之马，坚决不能留用。◆
- C：工作热情高，工作能力低。要大力培训或调至其它岗位。◆
- D：工作热情低，工作能力低。解雇、调出。◆

三、蒙哥马力模型探析

二战期间英军统帅蒙哥马力有其独特的用人之道。他从聪明与勤快两个角度评价人才，将人才分为四大类，并提出了使用的方法。◆

1④蒙哥马力人才标准模型◆

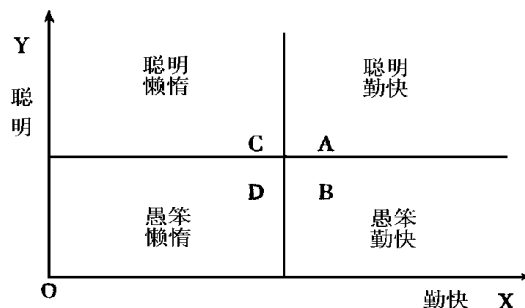


图 1-9-2 蒙哥马力人才标准模型

2④对模型解释◆

X轴为勤快轴◆Y轴为聪明轴◆

X与Y相交于O，于是形成A、B、C、D四种人才类型。◆

3④人才的四种类型◆

A：聪明勤快。因为他手勤、腿勤、脑子快可以安排他当一个参谋。◆

B：愚笨勤快。这种人会给你惹祸，要尽快赶走。◆

C：聪明懒惰。这种人可以当统帅，需要解释一下，懒惰在这里应该理解为不是事必躬亲。领导者不应该也不需要一律亲自动手，亲自挂帅，亲自出征。领导之道就是决策，具体讲就是出主意用人才，就是善于调动下属的积极性和创造力完成工作任务。通俗地讲就是要让下属都忙起来。从这个意义上讲“懒惰”就有了积极意义，领导之术就是

分身之术。

D：愚笨懒惰。可以支使他去干事。

第十章 企事业单位人才争夺战全景扫描

我们研究人才测评，目的是为了更好地使用人才，因为许许多多的正反两方面事实证明，社会的兴衰，国家的存亡都是以其有无人才为转移，巩固和发展既得政权的关键也要有人才，而且越多越好，有了人才，不怕天地降灾，不怕鬼神作祟，更不怕敌对势力搞阴谋诡计，企事业单位也是如此，所以说人才是决定国家命运，企事业单位效率一种强大无比的力量，世界各国都认识到了学者的头脑是世界最宝贵的财富，然而，科学的价值知识的价值首先体现在掌握知识的人身上，争人才、抢人才、已成为当今世界最大、最激烈的竞争，我们在进行人才测评研究和组织实施时，十分必要了解一下当今世界人才争夺战现状。◆

目前，美国在借西欧的“脑袋”，西欧也在借美国的“脑袋”，日本正在借全世界的“脑袋”。发达国家挖走发展中国家的人才，发展中国家则在争取人才回流，各国都在你争我夺。

英国学者坦普尔在他的著作《中国——发明和发展的国度》中说，据他考察，除了指南针、印刷术、纸张、火药是人们广为知晓的中国四大发明外，现代农业、现代航运、现代石油工业、现代气象观测、现代音乐、十进制数学、纸币、多级火箭、水下鱼雷、毒气、枪炮、降落伞、载人飞行，甚至蒸汽机的核心设计等都源于中国。可见世界各国早已在借华人的“脑袋”。他还指出：“人们之所以不知道这些重要的和确凿的事实，最主要的原因无疑是中国人无视自己的成就。”◆

本世纪六十年代，关着门看问题的中国人又不幸陷入了十年内乱，整个大学、中专教育的培养能力受到严重破坏，少培养大中专学生 200 多万名、研究生数万名。而在敞开国门、踏上现代化征途的时候，又是大量人才背井离乡，流到海外；八十年代后，漂洋过海的 14 万多留学人员中至今回归者只有 4 万多人。举国志士痛心疾首，每一个有良知的中国人已经醒悟：中国面临着全球性的人才争夺战，我们必须打胜这场战争。◆

不容怀疑，我们已拥有一套重视人才的理论。周恩来同志 1956 年肯定我国知识分子的绝大多数是工人阶级的一部分，具有划时代的意义。邓小平同志 1978 年在全国科学大会开幕式上的讲话中，重申我国知识分子的绝大多数“已经是工人阶级自己的一部分”，具有拨乱反正的重大意义。党的十四大报告的论断则又将这一论断向前发展了一步。◆十四大报告指出：“知识分子是工人阶级中掌握科学文化知识较多的一部分，是先进生产力的开拓者，在改革开放和现代化建设中有着特殊重要的作用。能不能发挥知识分子的才能，在很大程度上决定着我国民族的兴衰和现代化建设的进程。”要“下决心采取重大政策和措施，积极改善知识分子的工作、学习和生活条件，对有突出贡献的知识分子重奖”。显然，这已不是一般的表示，而是已开始付诸实施的重大决策。还值得一提的是，1993 年 7 月初正式颁布了《中华人民共和国科技进步法》，这必然会进一步创造尊重知识、尊重人才的良好社会环境。

不容置疑，充分开始和利用丰富的人才资源，已作为我国发展的重大战略被确立起来了。在现代建设中，如想强化物质资源开发，走类似石油输出国的路，人均资源占有量限制了我们；如想强化资金开发，像亚洲“四小龙”那样借外债起步、腾飞，所需资金

数额又太大，不仅国际金融市场难以满足，而且国力也无法承担。因此，从我国国情出发，走强化人力、人才资源开发之路，才是最实际、最有效的选择。在这种战略眼光的指导下，“希望工程”、“义务教育”、职工教育、“211 工程”的实施，国家重点实验室、科技开发区、博士后研究制度、多学科基金制度的推行，无一不是立足国内广育人才，培养高层次人才，为进入 21 世纪准备世界先进水平的科技队伍。这样做，已被国际上誉为具有战略眼光的竞争。◆

不容置疑，改革开放推动了人事制度的变革。专业技术职务评聘、人才流动、人才市场、兼职、借调、博士后、奖励拔尖人才等管理制度，已初步形成有利于人才脱颖而出、大显身手的运行机制。请看：江西省省长两次北上清华求贤，副省长“三顾茅庐”，请到了焊接理论创始人、国家发明一等奖获得者潘际銮教授来担任南昌大学的校长，一改过去江西省无重点大学、无学部委员、无博士点的局面；◆

著名数学家、北京师范大学王梓坤教授受聘担任汕大的教授，月工资从六七百元上升到 1 万元；

1992 年珠海市给生化制药厂技术人员迟斌元的奖金和物品超过 100 万元；1993 年 6 月，湖南省湘潭市市长在财政紧张的情况下，卖掉豪华小汽车，用所得的 40 万元补助义务教育缺款；

1993 年 7 月，河南省灵宝县村民贺根锁个人捐款 53 万元兴建了一座金龙小学，他是 1987 年办厂，1990 年致富，1992 年慷慨捐款。◆

立足国内招贤士、跨出国门揽人才。中国历史上盛况空前的“人才大战”拉开了帷幕。放眼放之：广告招聘、上门求贤、重金聘请、重奖冲击、改善待遇、委以重任、投资办厂、召开“订人会”、填写意向书、唤起“乡思病”、激起爱国情等等，把人才争夺战炒得红红火火、沸沸扬扬，一时间，人才市场高潮迭起，人才流动空前活跃，“孔雀东南飞”、“麻雀满地跑”、“游子回头走”、“千条小河向东流”。◆

在流动和竞争中，我国人才结构趋于合理，众多有才干的人找到了最佳的岗位；成批的留学生踏上报效祖国的征途；来华工作的外国专家、工程师、教师也到处可见。◆

眼下的人才升值确实令人欣慰、令人欢欣。然而，当我们把眼光越过这人才的大潮，环视社会方方面面的时候，国际国内无情的现实又不能不使人感到，中国还没有完全走出人才危机的困境。◆

不容回避：我国目前还有 1.8 亿文盲、半文盲，农村普及义务教育进展缓慢；“人才断层”造成眼前缺少年富力强的、能带兵攻坚的科技骨干；人才外流的背后又存在惊人的人才浪费，40% 多的科技人员作用没有发挥或没有完全发挥出来；人才流动中存在着认识误区，竞争不公平，机制不健全，造成流而不畅；教育、科研的物质条件与经济发展和人民生活改善不同步，民意测验仍然认为：“房子最旧的是学校，工资最低的是教师，身体素质最差的是知识分子。”在国际奥林匹克数学大赛中荣膺金牌的中学生及他们的教师，其奖金不过上百元，升起“澳星”的科技人员还得由农民颁奖。这与体育健儿、文艺“大腕”们获得数万、数十万，以至上百万元的高额奖金形成鲜明对照，不能不挫伤一部分人才的积极性，“显性流失”和“隐性流失”同生同长。◆

“两军对垒，得人才者胜”纵观国内外人才争夺战，我们在进行人才测评时，应引发我们深层的思索：站在哪种高度，才能在国际人才争夺战中争取主动？如何广育才，广聚才？面临人才“泥石流”是堵好？还是导好？梧桐树如何留住凤凰？建立什么样宜人“气候”和优越环境，才能使“孔雀往回飞”？◆

第一节 我国人才争夺现状分析

国际人才争夺的冲击波，不可避免地袭向“东方巨人”，纵观国内外林林总总的人才争夺大战，使我们深层次地感受到了，人才是建功立业之本，是治国安邦之源，于是，中国历史上盛况空前的“人才大战”拉开帷幕，“广告招聘大战”、“重奖的吸引”、“三顾茅庐”形成一股强大冲击波，不断把人才争夺推向高潮，然而，当我们环视这社会方方面面，前前后后的时候，国内人才争夺现状，又不免让我们心惊胆寒。◆

一、人才争夺历史遗积

(一)观念陈旧僵化◆

中国人对人才的认识非常奇特。中华民族是世界上最早实行“专家开国”、“专家治国”的民族。据资料介绍，发明钻木取火的燧人氏、发明构木为巢的有巢氏、发明五谷和草药治病的神农氏、发明文字的仓颉、发明罗盘的轩辕氏、发明陶器的陶唐氏、发明八卦的伏羲氏等等，无不被尊为“帝”与“圣人”；陶唐氏正是因为发明了制陶而被拥为领袖；夏禹靠治水而登王位，他“劳身焦思，居外十三年，过家门而不入”，是水利专家，也是中国历史文献中记载最早的知识分子。◆

此后，历人靠知识分子起家的帝王将相为数不少，而人民群众也历来有尊师重教之风，古人家里的神牌“天地君亲师”上，总有师的一席之地。◆

可是另一方面，中国历代的统治者又都有蔑视人才的传统。孔子、墨子都是学富五年、深懂事理的大知识分子，却终为鲁君、宋主所不容，一个被赶走，一个被囚禁，同受诬陷之害。

汉初山东人邹阳在《狱中上梁王书》中提到“偏听生奸，独任成乱”就是说此事。从秦始皇“焚书坑儒”之后，随后的封建统治者更纷纷效仿，推行封建文化专制主义，钳制思想，手段愈演愈烈。汉武帝搞“罢黜百家，独尊儒术”就是一种压制手段；隋炀帝一向以拒谏嗜杀出名。唐代以开明见称，宋人洪迈在《容斋随笔》中还有“唐诗无讳避”之说。其实也不然，主张“文章合为时而着”的白居易和性格耿直的刘禹锡，均因“语涉讽刺”引起“执政者不悦”，先后被贬；韩愈也因一篇《论佛骨表》而被贬。明末袁崇焕以儒生身份执掌军权，虽连打胜仗，保边关无事十几年，最后还是以种种“罪名”被崇祯皇帝处死。明清之际大兴的“文字狱”，更使统治者的屠刀沾满了无辜知识分子的鲜血。其中，尤以清代康、雍、干三朝“盛世”为最烈。据一个资料的不完全统计，从康熙二年(1663)到乾隆五十三年(1788)的125年间，著名的文字狱就有107个。特别值得一提的是，康熙、乾隆自己就是大知识分子。

不幸的是，这种仇视知识分子的幽灵也曾在中国共产党早期的领导人身边游荡。以李大钊教授为首的一群知识分子是我党最早的奠基者，但是，在1927年的“八七”会议之后，王明、张国焘等就叫嚷要“把知识分子从党内洗刷出去”。据康克清同志的回忆，那时“只要你胸前插上一支钢笔(当时我们还是能插上一支钢笔的)，就被视为知识分子，就有遭受迫害的可能，如果截上一付眼镜，那就更糟”。知识分子被视为“只有三天革命性”的危险分子。虽然这些理论与行为后来受到了批判，但是其后的历史事实表明，问题并没有真正解决。

尤其是 1971 年《全军教育工作会议纪要》抛出教育战线是由“黑线专政”和“大多数知识分子是资产阶级知识分子”的所谓“两个估计”、上了红头文件并公布之后，一批有才华的知识分子简直是无立足之地。在这场浩劫中，中国一些很有才华的知识分子，一部分被迫出走，一部分被引向错误方向，一部分被长期“冷冻”，流放外地。学术扼杀，身心摧残，经济压迫，几乎大多数有才能的知识分子都不同程度地伤了元气，他们原本应发挥作用的环境被污染。◆

中国人才的损失，从根本上说是与陈旧的观点和认识上的误区密切相关的。◆

从思想文化观念看，中国经历了漫长的封建社会，历史上封建的、封闭的、适合小农经济基础的制度和意识，造成了人事管理制度上的严重缺陷：以平均主义为特征的小农经济思想残余，表现在人才问题上，是习惯吃“大锅饭”，忌妒人才冒尖；自己不求上进，也不许别人成才，这就是西方现代管理学家的所谓“帕金森定律”；以论资排辈为主要特征的封建宗法思想的陈腐观念，重门第、讲等级、论资历，严重地压抑着中青年人才的成长；小生产观念的影响，在人才开发中表现出种种偏见，如目光短浅、舍不得智力投资，搞人才“小宝库”、封闭人才，等等。这些思想观念，在以下几个方面表现又十分突出。

第一，重“生产”，轻科研。知识分子是脑力劳动者的概念，从实际考察，实在大成问题。据说，“知识分子”的概念是 19 世纪 60 年代由俄国作家彼得·鲍保雷金创造出来的，到列宁时才大量使用这个概念。按列宁的定义，知识分子是指“与体力劳动者相区别的脑力劳动者，一般指所有的受过教育的人们、自由职业者（指英格兰人常说的脑力劳动工人）”。这个定义，至今还被认为是完全马克思主义的说法。早在 1984 年，宋健曾以现代科学家劳动的特点，来说明“脑力劳动者”这个经典“定义”的陈旧和需要修改。他指出，这个定义对今天的科技人员来说，“几乎是不能适用的”。现代科学技术已渐渐溶化在一切生产劳动之中，不费体力的科学技术活动几乎没有。地质学家要跋山涉水、穿谷攀崖、栉风沐雨；设计师和工艺师在设计、建造、试验和运行他们的作品过程中，所付出的体力劳动常常要比脑力劳动多得多；医生们要在手术台前和病床旁日夜夜地战斗般的尽职尽责；教师们在口干舌燥的授课与带领学生们的实验和实习等工作中，往往因付出繁重的体力劳动而累得精疲力尽许多望子成龙和望女成凤的父母，以为新兴的“软件工程”是一门纯属脑力劳动的专业而把子女送去学习这一专业。但不知在一台智能怪物面前，软件工程师们要记熟和理解成千上万个逻辑单元的功能，要跟踪每一道程序的进展，他们夜以继日地被无情的计算机驱使着，长期处于废寝忘食的体力和脑力的高度紧张损耗之中。宋健甚至建议负责劳动保护的官员们去研究一下，是否把软件工程列为有害工种。

还有一个新的事实：现代化生产中，生产工人的劳动技能已经以智力和知识为基础，而不再主要以体力为基础，智力与知识已成了生产的第一要素。据统计，在机械化初期，体力劳动和脑力劳动消耗体力的比例为 9：1，中期变为 6：4，而全盘自动化情况下变成了 1：9。当 9：1 变成 1：9 时，纯粹的体力劳动者，特别是那些只会按规定动作按按钮的“体力劳动者”，会变成剥削者，而脑力劳动者会变成被剥削者。有些行业、有些部门的“体脑倒挂”的现象就是充分的左证。◆

现在还有不少人从劳动分工的角度讨论脑力劳动和体力劳动的差别，以及如何消灭这个差别。与其行此空谈，不如努力提高全民族的科学文化水平，走全民知识化、专业化的道路。未来的劳动，必定是体力与脑力融合在一起的劳动。◆

第二，“梁上君子”论。认为知识分子的问题是附在哪张皮上的问题。并用“皮之不存，毛将焉附”来比喻剥削阶级知识分子失去了安身立命的基础。在过去，这种情况是真实的。因为，中国的知识分子有个先天的极大的不幸，就是总被“读书做官”严重地束缚住，而实际能“当官”的又为数甚少。康有为曾指出，戊戌变法前，全国每年 100 多万读书人参

加考“秀才”，只有 1% 入选；3 年一考的“举人”也只有 1%；3 年一考的“进士”入选者则只有万分之一。而只有中了“进士”才能“学而优则仕”(当官)，像粤东的谢启祚，98 岁还去应乡试；广东陆云从，102 岁仍向皇帝乞赐“举人”，这样的例子不计其数。大多数知识分子只能去教书、行医、充当“幕僚”，靠出卖知识为生。在社会生产力低下的情况下，知识分子便只能当“梁上君子”不可。◆

新中国成立后，事情发生了质的变化，知识分子同自己的国家一样充满着希望。所以周恩来总理在 1956 年 1 月 14 日《关于知识分子问题的报告》中谈到中国“旧时代的知识分子”时，明确地说：“他们中国的绝大部分已经成为国家的工作人员，已经为社会主义服务，已经是工人阶级的一部分。”毛泽东同志也曾提出“为了建成社会主义，工人阶级必须有自己的技术干部的队伍，必须有自己的教授、教员、科学家、新闻记者、文学家、艺术家和马克思主义理论家的队伍”。并说明，“这是一个宏大的队伍，人少了是不成的。这个任务，应当在今后十年至十五年内基本解决”。在分析中国知识分子的基本情况时，毛泽东同志仍然认为，在中国约 500 万知识分子中“绝大多数人都是爱国的，爱我们中华人民共和国，愿意为人民服务，为社会主义的国家服务”。还谈到必须用“放”的办法来领导国家，用“百家争鸣”、用“以理服人”的办法来团结知识分子的问题。并且特别强调，对知识分子的思想问题“采取粗暴的办法、压制的办法，那是有害无益的”。可是，此后的实际政策却总是把知识分子与“资产阶级”、“成名成家”、“白专道路”连在一起而打入另册。据统计，1951 年以来，先后有 15 次较大的政治运动，除抗美援朝外，其余 14 次都跟知识分子有关，其中有 9 次是对知识分子的误解而造成了伤害人才的恶果。

就“梁上君子”而言，社会主义制度确立后，知识分子不是附在旧制度的“五张皮上”，而是附在公有制的皮上，附在无产阶级身上。更不要说他们已是工人阶级的一部分，同劳动人民一样，在社会主义国家当家作主。不应该把那些爱国、爱社会主义，而在各条战线做出优异成绩的科学家、教授、工程师、艺术家、作家等搞得无所适从，使人才受到痛心的浪费。

◆ 第三，人才算“老九”。是说知识分子在人们心目中的地位。所谓“万般皆下品，惟有读书高”，据清人翟灏的考证，不过是北宋末年一个 9 岁孩子汪洙的“勤学”诗句。在初唐时期就有“宁为百夫长，胜作一书生”之说。当然纵观中国知识分子的地位，历来是多有变化。古代所称的“士”或有勇力、或有知识，所以有戍士、甲士、武士、元士、文士、学士之分，但大多地位不低。先秦时把人分为十等，即王、公、大夫、士、皂、舆、隶、僚、仆、台，士属中层，是下级奴隶主，为“国人”中的主要成员。各国诸侯卿相，大开“礼贤下士”之风是最好的证明。此后很长时期，也以“士农工商”的次序排列。到元代，知识分子的地位有所下降。有一段以儒为戏者的戏谑之言，即所谓“一官、二吏、三僧、四道、五医、六工、七猎、八民(或七匠、八娼)、九儒、十丐”。此后，知识分子的地位，有升有降。所不幸的是解放后的“十年动乱”时期，把知识分子当作“臭老九”，关牛棚、进干校、下乡、喂猪、放羊、扫大街等。◆

十一届三中全会后，国人有了一个可喜的知识，即在促进社会经济发展的诸因素中，首要的因素是人才。于是对知识分子，特别是有才华的知识分子开始了平冤案、定职称、评先进、入党、进领导班子、提工资，教师节、护士节等等也出现了。“老九”不能走，“臭老九”“香”起来了。◆

但是，问题要真正解决还需要较长一段时间。一个带普遍性的问题是，党的各项方针政策的落实中，以知识分子政策的落实最为困难。尤其是 1989 年春夏之交的“风波”暴露了一部分知识分子的错误思想之后，有人就以偏概全地认为，“现在知识分子翘尾巴了”、“就是要批一下知识分子的劣根性才行”、“九路军压倒了八路军”等。◆

在知识分子政治地位得到确认以后，对知识价值的确认、对知识分子地位的确认仍有待人们去达成共识。就目前而言，多数知识分子工资低、住房紧张、科研条件差、身体素质不好的状况仍有待改变。◆

中国知识分子一向廉价。造出火箭、导弹、原子弹、氢弹，战果显赫；攀上数项科研顶峰，声名大振。但在不少人看来，这就是理所当然的贡献，至于他们理所当然的报酬应是多少，似乎无人关心，在国际奥林匹克数学大赛中荣膺金牌的中学生及教师，其奖金不过几百元；升起“澳星”的科技人员还得由农民颁奖。与此同时，当体育健儿、文艺“大腕”们获得数十万、上百万的高额酬金时，人们方觉得确实太不公平了。◆

理论上或舆论上的偏颇，必然导致政策上的失误；政策上的失误，又会挫伤知识分子积极性。

第四，崇洋媚外的思想。崇洋媚外首先表现在盲目崇拜外国的一切，轻视本国的一切，在人才问题上特别表现在对国外和本国人才的不同对待上。以博士学位为例，同样是博士，首先是“洋”博士，其次是外籍华裔博士，再次是本国人在国外得的博士，最后才是百分之百的“土”博士。这种“外国的东西好”的思想不仅影响到领导机关的政策制定，而且还影响到人才交流和人才竞争。◆

制定许多相关条例的目的，也许是想鼓励人才引进，但实际上却又大大促进了人才外流。在我们给以特殊优待而引进某一个人才时，应该考虑如何防止更多的人才外流。根据国家外国专家局负责人的一次报告，“我国现有外国专家 4000 余人”。不知其中科学技术专家有多少？但和我国现在仍在国外学习和工作的人数相比，最多只是一个零头而已。因此，应把工作重点放在争取我国现在国外的专家回国工作上。既然能够为 4000 多名外国专家成立一个国家局，那么，为了争取几万现在国外访问和留学人员早日回国工作，更为了能使几十万高级科学技术专家能在国内发挥自己的聪明才智，是否应该设立相应的机构呢？◆

崇洋媚外的另一种表现是，一些报刊杂志上连篇累牍地对华裔外国人的赞扬，以及对我国的留学生和访问学者在国外工作成绩的宣传。有关同志也许是出于激发读者民族自尊心和自信心的良好愿望，让大家相信，外国人可以做到的，中国人也同样可以做到。但是，这样做，又在实际上使更多的人感到，人的聪明才智只有到了国外才能充分发挥，中国人在国内无法做到的事到了国外就可以做到，还是外国好。这必然促进各界知识分子、特别是科技界青年知识分子竞相流往国外的趋势。◆

第五，“天生我才必有用”的心态。这个问题是知识分子自身的弱点说起的。中国知识分子的性格形成，既受到儒家正统思想的极大影响，又受到佛家、道家强大抗衡力量的左右。按何冠骥先生所说的，中国知识分子是“儒表佛里”或“儒表道里”的。他们虽有建功立业的抱负，但纯儒家思想一般不容于独裁君主专制行为，要投身仕途不易。一旦仕途受阻，他们很快就会选择另一套哲学，转向田园山水、诗酒隐逸的世界优哉游哉去了；少数人则会表现出“大彻大悟”，看破红尘，皈依佛道。他们不幸的思想困惑中，幸运地找到多种解脱途径。这也正合孔子的“天下道则见，天下我道则隐”或如另外一些人所说的“穷则发奋，舒则苟安”的主张。李白的“天生我才必有用”被很多知识分子拿来当作座右铭，其实这往往正是中国知识分子怀才不遇时的自宽之词，等待明君贤主的使用，“鸳鸯绣取从君看，要把金针度与人”。他们不像西方知识分子那样，有一种成为社会独立力量的强烈要求。萨孟武就曾指出，中国历史上的皇帝的出身，不是地主，就是流氓。士大夫顶多做到卿相，因为他们缺乏礼贤下士的“地主德性”，又缺乏豁达豪爽的“流氓德性”，“秀才人情半张纸”，寒酸气太重，所以一生只能帮人成大事，保配做人臣，不可做人君。吴用是梁山泊上至为关键的人物，却非要排在地主卢俊义之后不可，只能坐第三把交椅，正是这个道理。

纵观以上几种心态，我们发现中国知识分子缺乏一种献身社会，从中寻找短暂而有风险的意义，其原因是多方面的，其一是由于中国知识分子的传统，所以中国知识分子很像英国人：上班不努力、下班很卖力。◆

当然，中国知识分子的这种性格正在发生变化，他们独特的工作和劳动条件，独特的闲暇时间和社会交往方式，独特的思维方法价值观念和行为特征，也正在一一发生变革，他们正逐渐缩小与工人农民差距，投生于真正活生生的建议之中来。◆

(二)人才短缺远近剖析◆

中国人富聪明才智，这已被世界公认，从古到今涌现出了多少励精图治、锐意革新、运筹全局、果断有力、勇于开拓的人才，但由于众多的原因，今日的中国却面临知识短缺，人才缺乏的局面。◆“文革”十年，我们少培养了 160 万人才。据统计，我国科技人员的平均年龄已达 52.6 岁，在全国 91 万多专家和高级人才中，51 岁以上的占 69%，2000 年，现有高级专业技术人才有 80% 以上将退居“二线”。据 1984 年统计，我国高校只有教授 4427 人，其平均年龄超过 66 岁。中国科学院共有 374 个学部委员，平均年龄为 70 岁。在全国科协所属的 82 个学会的会长中，50 岁以下的一个也没有。全国共有博士指导教师 1788 名，65 岁以上的占 52%。近些年虽然充实了一些新生力量，但基本情况还没有根本改观。同时，全国中级职称人员平均年龄也已达 45 岁，1990 年，36~45 岁这段中级职称人数比例要下降到 13%，中年技术骨干危机迫在眉睫。◆

再把我国 1978 年科技人员的年龄按 51 岁以上、50~46 岁、45~36 岁、35 岁以下，分成四代，则各代人数占科技人员总数的比例分别为 10%、7%、14%、55% 和 19%。这 19% 的第四代所受的就是“文革”型的教育，他们从 1985 年开始正走上全面接班的道路。这批人中有一批特殊历史背景下磨练出来的出色人才，但总的说不仅数量少，而且底子薄，文化学识和素质都准备不充分。而这个时期，我国正处于现代化建设转向高速发展的紧要关头，“文革”型教育遗留下的一个极大的潜在危机，势必爆发。我们在“文革”期间少培养了 10 年的正式大学毕业生，这在实际上已造成了不可挽救的损失。◆

与此相关联的是：实行改革开放以后，人才走向同样令人担忧。一大批有才能的青年人，被吸引到出租车司机、服务员、导游、个体摊贩等职业中去了；在一些经济开放地区，一些青年考上高级宾馆当服务员，比考上名牌大学还高兴。而这种趋势是有增无减。

当我们把眼光投向农村时，其人才现状更令人担心。农业是国家三大战略重点之首。我们不能因为农村中出现成千上万个万元户而忘记了一个基本道理：“没有第一流知识的农民，就没有第一流的农业。”我国目前农村的文化背景是很不理想的：全国近 80% 的人口在农村，却只有 10% 的学校在农村；全国约 2 亿文盲绝大部分在农村；在全国 4 亿多青壮年农民中，有 8000 多万文盲、半文盲。几十年来，我国高等农业院校培养的毕业生数量本来就不多，而分到农业第一线后，又有半数人从这一战线流失。◆

据报道，1980~1987 年，全国至少有 4000 万中小学生弃学流入社会。江苏省率先公布义务教育法，而 1987 年全省流失学生竟达 13.9 万人，且大部分为女生。广东情况更为不妙，有些县的小学，四年级以上的，几乎成了清一色的“男生班”。东莞号称广东“四小龙”之一，1986 年流失生就高达 1500 多人，其中 70% 为女生。1980~1985 年，广东小学流失生在 70.1 万人之众，近些年情况还没有根本好转。一个经济地位在全国数一数二的省，高考成绩却排在全国倒数三四名之间。◆

农村初中学生流失已成为普及九年制义务教育的突出问题。如果不进行有效的制止，党和国家确定的在 2000 年我国基本普及九年义务教育的目标，将难以实现，全面提高

我国劳动者的素质就会成为一句空话。同时，流失生中不少是智商较高、活动能力较强的青少年，他们有可能成为未来的科学家、工程师。◆

问题不仅如此，还有一个现象也值得我们认真思考。就是在人才的摇篮和基地中，一方面，不合格的教师教育出不合格的学生，然后不合格的学生又将成为不合格的教师，导致学校“生产出许多次品”；另一方面，与学生弃学流走相呼应的是教师弃教、校长弃官，已从农村扩展到城市。这些师生被社会上出现的“读书无用”、“教书受穷”的现象所迷惑。教师“开辟第二职业”，在校园摆摊设点，卖凉面、米粉、面包、酸牛奶等各种小食品中。有一名个体户招聘秘书(月薪 500 元)，竟有几十名学校教师报名应聘。受这股潮流的冲击，要求退学的大学生、研究生不断出现。在校生也多有无心读者，一觉睡到中午不起床的经常可见，有的学生听课没精神，当家教、摆地摊、当服务员和擦皮鞋时却劲头十足。这种现象的后果和影响确令人担忧。◆

反观一些发达国家，国民义务教育在 100 多年以前已普及；按 1986 年前后的资料，中专以上的知识分子已达到总人口的 30%，有的还要多；受大专教育的人数占到总人口的 15% 左右，有的还要多。按 20~24 岁青年大专程度的普及率，美国为 55%、日本为 30%、俄罗斯为 21%、印度为 9%，而我国只有 1%。所以我们不能不忧，不能不急，不能不呼吁：来一个飞跃发展！◆

(三)人才浪费触目惊心◆

在人才短缺的背后，还有一个令人触目惊心的问题是人才浪费。据《人民日报》1992 年 12 月报道，全国各种专业技术人才中，有 40.5% 任务不饱满，总人数为 400 多万人。上海近年调查，大约只有 1/3 的专业技术人员能够充分发挥作用，竟有 2/3 的人不能发挥作用或不能充分发挥作用。◆

据资料统计，1985 年，西北 5 省人口 7200 万人，科技人员数为 70 万，按人口比例不算少(每万人有 96.6 人，比全国平均数 74.7 高得多)，但近 35% 属国务院各部所属企业，新疆科技人员中的 36.6% 集中在乌鲁木齐市；陕西工程技术人员的 37% 集中在国防工业。这一批国防科研单位在全国具有举足轻重的地位，但是由于历史原因，许多大型科研单位几乎处于与世隔离的状态，人们除了知道××信箱这些代名词以外，别无所知。长期以来，这些科研单位还处在产品经济状态，接受任务完成后上交即可，无需去竞争，即使是军转民项目，也不十分注重经济效益，其人才和技术优势远没有发挥出来。根据 1987 年初对青、甘两省的一个调查，较能发挥作用的知识分子只占三成上下。调查者估计，西北地区积压人才在 20 万以上，而全地区乡镇企业科技人才十分缺乏。更令人费解的是，有些地区还硬性规定，区内不准调动。有本领的只好往区外调动，远走高飞了。还有这样一件事：1985 年，新疆维吾尔自治区建筑公司从内地的师范院校毕业生中招收了 150 人。国内师资奇缺，正牌师范院校毕业的教师更少，就因为建筑公司的待遇比教师好，吸引了他们。报到之后，学中文的去管工资，学物理的去当保卫干事，竟有三分之一的人被胡乱地塞在一个个学非所用的岗位上。1987 年仍继续这样做。◆

与此相联系的还有因结构不合理而造成的人才浪费。我国教育体制的严重缺陷，从横向看，专业设置和专业比例不合理，全国大中专院校缺乏整体性综合平衡，设什么专业、招多少学生，往往不是根据社会需要，而是根据各学校师资设备情况决定。从纵向看，大学、大专、中专、中技比例不合理；普通中学太多，每年毕业人数和大学招生人数不成比例。概括起来可以说，现行教育制度是重视培养高、中级人才，轻视培养初级人才；重视培养硬科学人才，轻视培养软科学人才；重视培养尖子人才，轻视培养一般人才，造成人才培养上投资大、周期长、收效低。这些缺陷使我国人才结构和社会经济结构、生产力水平很不相适应。各地区各单位普遍存在着工程师多、技术人员少、普通

技工短缺的现象，无法发挥人才的综合优势。

◆以湖北省为例，全省专业技术人员中，三分之一能发挥 75% 的潜力，三分之一能发挥 50% 的潜力，三分之一只能发挥 25% 的潜力，据此推算全省人才资源的闲置率达 40%，比全国平均闲置率 34.4% 高约 5%。目前全省高校有 9600 名教师超编，占高校科技人员总数的 23.4%；全省独立科研机构有近 5700 名科技人员全年无科研任务，占科技人员总数的 15.8%。高校和科研机构是发挥人才作用的基地，在这里却成了积压人才的仓库。另一个值得注意的问题就是高校、科研院所的研究成果转化率不高，经济增长中科技进步所占的比重不高。据统计，“七五”期间湖北省尚有 35% 左右的科技成果、50% 以上的专利没有得到推广和运用。陕西是我国科技大省，有 70 多万科技大军、700 所科研单位、55 所大专院校。西安交通大学科技成果的推广算是陕西高校中的佼佼者，“七五”期间全校取得 410 项科技成果，得到推广和应用的只有 252 项，占全部科研成果的 61.4%，这批得到推广和应用的成果中，只在 1 个单位推广应用的为 49.2%，在 2 至 5 个单位推广

应用的占 34.8%，而在 6 个单位推广应用的仅占 15.8%，能带来百万元经济效益的成果则更少。可见大批科技成果没有在国民经济第一线应用，没有直接转化成生产力。◆

造成高校科研成果难以转化的原因，一方面是缺少科技应用推广的有力手段。另一方面，我们不少专家、教授缺乏市场意识，更缺乏经济效益观念。对他们来说，科技成果通过鉴定，上报得奖，就算大功告成，成果推广与否则与己无关。◆

目前，我国国民经济增长中，科技进步因素所占比重约为 30% 左右，而发达国家已达 60~80%，由此可见，人才的作用不能充分发挥着实是一种浪费，而取得的科研成果不能用在经济建设上更是一种浪费。◆

(四) 出国泥石流涌起◆

据公安部出入境管理局统计：1983 年我国因私出境领取护照者近 8 万人，有 2 万人正式启程；1984~1986 年间，每年领取护照者 8 万多人，有一半人获得签证远走高飞；1987 年领取护照者 10 多万人，有一半人获准出国留洋；1990 年全国仅自费留学领取护照人数就达 10 万人，并且有 3 万人早已飞过重洋。◆

在这股出国的潮流中，激荡得最厉害的大概要数知识分子。据在京的某人才交流中心统计，1990 年 12 月 27 日至 1991 年 11 月 14 日的近一年时间里，共办理自费留学、探亲访友、旅游、工作、定居等 1000 余人，其中博士 7 人、硕士研究生 197 人、大学生 620 人、大中专毕业生 119 人、高中以下文化程度仅 57 人。这就是说，在 1000 名出国者中，有 94.3% 的人具有大中专以上文化程度。

◆湖北省教育系统从 1977 年到 1990 年公派出国留学和进修人员，有 60% 没有回国，

其中相当一部分超过规定期限，滞留国外。一份资料提供了这样的触目惊人的事实：在中国科学院 1 万名左右年轻人中，研究生流失率达 39%，大学生流失达 27%。上海 51 所高等院校自 1986~1989 年间，流失教师总数达 3318 人，且大部分是中青年教师。北京大学、清华大学、复旦大学等高校，不少学生抱定了出国之志，尤其是研究生，凡是有一线希望出国的，都做了 5 倍甚至 10 倍的努力去拼、去搏。在国家颁布了自费留学新规定后，一些研究生退学了，一些大学生毕业后宁愿分配到与所学专业毫不相干的小单位去工作，为的是出国不受阻挠。出国热掀起了空前的“托福热”和“GRE 热”，以及风靡城市大街小巷的英语补习班。所有这些都说明，国门大开，出国热“高烧不退”。◆

在外流人员中，绝大多数具有较高的素质。据新近资料统计，八十年代背井离乡的我国 14 万多留学人员中，至今回归者只有 4 万，举国志士痛心疾首：大批高级人才外

流，已给我国文化教育、科技、经济等许多领域造成了不可估量的损失。◆

据有关消息报道，无论是自费公费，还是有国外奖学金的留学生，都不同程度地在痛苦中艰难度日：“语言的困扰，难与外国人沟通的孤独，为生计而忧愁，为恋爱婚姻而苦恼等等。

例如，为生计，可使教授、工程师去洗碗、去挖沟；可使女大学生去卖淫；可使博士生、硕士生去修路、去当装卸工。澳大利亚一老板甚至独出心裁，让中国留学生背上宣传板，为他做活广告。所有这些既可以见之于报刊，又可以从亲友和同学中“道听途说”，但是欲出国者，真是“情人眼里出西施”，仍然心驰神往，义无反顾。在莘莘学子之中，不少人论年纪，不轻；论知识，学有所长，学有所用，难道他们是在盲目赶时髦或者是为几个钱？难道中国这片有着养育之恩、多姿多彩的土地如此没有吸引力？难道只有在外国才能成就学业和事业吗？答案是基本是否定的。因为国外并不是天堂，也不是“理想王国”。但他们中的大部分人在出国与否方面选择了“走”，在留居国外与返回祖国之间选择了“留”。这都是出自何种原因呢？◆

面对出国潮带来的人才外流现象，人们议论纷纷，反应强烈：有人大声疾呼，人才外流现象已经严重地影响到我国的教学和科研，造成了不应有的“人才断层”现象，应该采取适当措施加以解决；也有人认为这是一种“人才国际储备”，既可以防止“谷贱伤农”，避免挫伤广大青年一代勇攀世界科技高峰的进取心和拼搏精神，又可以让他们有机会继续站在世界科技的最前列，获取更大的成功，为我国来日的经济腾飞蓄积力量。不过当我们冷静下来时，或许可以从这一片议论声中得到一些启示：◆

——人才外流在议论声中得到了举国上下的普遍关注，引起了决策层的重视。◆

——有关人才外流的讨论，正在逐渐深入，认识正在逐步升华，思想正在逐步统一。

◆ ——人才外流绝非中国独有，它是一个全球性的问题，是人才国际争夺战的必然结果，我们应注重“智力回流”为我所用的工作。◆

二、人才流动高潮迭起

人往高处走，才往用处流，这推动了市场经济的发展，推动了人事制度、住房制度、户籍制度及社会保障制度改革。◆

为创造人才流动的宽松环境促进人才合理流动，上海实行“人才绿卡制”，凡获得绿卡者，可定期或短期去上海一试身手，不必转行政和户口关系。1993年2月，浦东新区成立时，就有7000多名来自上海各大专院校的应届毕业生，涌向浦东新区人才招聘中心，与120多家用人单位直接见面，进行双向选择。◆

1993年，大学生毕业的半年之前，无锡市就率先在南京召开了1993年学校统配毕业生供需见面会。南京方面也不甘示弱，在1992年底组织起声势浩大的高校毕业生“订人会”，400多大小企事业单位早早把会上的摊位预订一空，另外300多个单位只好在会上游击作战，打一枪换一个地方。河南省首届高等院校毕业生供需见面会，以超出寻常的方式在郑州拉开序幕。见面会上，退休干部陈庆松在现场以15万元的高价“拍卖”自己“拥有专利”的儿子。◆

合肥荣事达电气有限公司是中国500家最佳经济效益工业企业和500家利税大户之一，该公司高中级技术人才已占总员工的25%。董事长兼厂长陈荣珍深有感触地说：“人才是财神，得才者富，失才者贫。”◆

“招聘天下贤士，振兴齐鲁经济”、“曙光光照新港城，诚聘贤士兴日照”，“朋友，欢

欢迎你到亳州来”……这些在《人民日报》、《光明日报》等显著栏目中引人注目的招聘广告，令人眼热，让你心动。“抢市场、抢项目、抢人才”，吸引无数有志之士一展雄风。“只要春风吹到的地方，到处是青年的野草。”◆

邓公南巡，东风吹来，把改革的潮头推动得一浪高过一浪。◆

报纸上、电视里、店铺前、电线杆上……琳琅满目的争夺人才的广告令人眼花缭乱。《南方周末》招聘编辑“月薪千元以上”，娃哈哈集团录用员工学历“不低于硕士”。《长江日报》1992年11月相继刊载57则招聘启事，仅11月16日一天就有6家。武汉市1993年上半年共有374家单位招聘各类人才2000余名，报名者竟达3万人之多。在眼下的人才争夺战中，三资企业凭借经济实力领尽风骚，民办科技实体依托雄厚技术紧步其后尘，乡镇企业利用优惠的条件当仁不让，大中型企业也提出种种优厚待遇开门招揽人才。用人单位求贤若渴，让人感到情真意切，撩拨得那些压根儿就没有想过那个窝的人也琢磨着何不出来试试身手，换一种活法儿!◆

于是，为了谋得一块更好的用武之地以发挥一技之长的，为改善自己的经济状况以便生活得更舒坦些的，纷纷在选择与被选择间权衡……◆

1992年8月8日，香港老板蒋光辉、柯昌炽拎着公文包走进租来的一层楼房、挂起“武汉金龙房地产发展有限公司”的招牌时，手下并无一兵一卒。他们开始招兵买马。广告、海报一贴出，应聘者蜂拥而至，以至把工作人员挤得连连后退，弄倒了几张办公桌，打翻了几瓶墨水，铝合金门窗都差点给压弯了。5天内报名者达418名，其中有70多名是工程师，其实这个公司最终只能录用8人。◆

11月26日，记者走访“金龙”，两位老总面露笑意：“我们两个月干完了两年的活。”此言不假，两栋28层写字楼的规划设计、基地拆迁、划红线、勘探，硬是让8名还在试用的精兵强将妥善地办好了。一个人干五个人的活，却从不言累，奥秘何在？“这儿环境宽松、和谐，大家都有多干、实干、干好的冲动和欲望。”24岁的刘刚做了简要回答。他大学毕业时一直做房地产工作，对于跑银行贷款、陪设计师画图、动员居民拆迁等房地产开发的前期准备工作驾轻就熟，让他领衔做事怎会不快？张峻桥以前是搞基础工程设计的，武汉市几栋漂亮大楼的建造他都参与了。应聘那天，他指着金龙大厦设计图，一连串提出了23个问题，说得头头是道，让老板深感相见恨晚，当即招到麾下，基础工程部分就让他挑大梁。

只身提个公文包、在武汉办“金龙”房地产公司的香港老板深有感触地说，“改革开放的武汉为我提供了机会”。“人才招聘的好处是风险感、成就感驱使人人都想脱颖而出，一展才华，当然，最终得益的还是公司本身。”◆

湖南省科委的调查表明，“七五”期间，有115家单位调出本省共1769人，为调出总数的52.5%，其中调往东南地区(含广东、广西、上海、江苏、浙江、福建、海南等)1334人，占调出总数的75.4%；1991年调出科技人员的比例略有下降，为49.7%，但调往东南地区的比例明显上升，达到调出数的86.3%，其中高等院校、科研院所、设计单位调往东南地区的比例分别为81.4%、95.7%和86.9%。◆

科技人才是陕西科技优势的重要组成部分，也是陕西人最引以为自豪的。然而，陕西的孔雀也要东南飞了。一些省市一改过去在背后悄悄挖人才的做法，公开在陕西举行新闻发布会，刊登招聘人才广告，优惠政策一条又一条，吸引着不少科技人员携带技术成果流向东南沿海地区。一些没有走的人也“身在曹营心在汉”，俟机在沿海地区大显身手。陕西省一位负责同志在一次会议上叹息说：“现在陕西不是孔雀东南飞，而是连麻雀也要东南飞了。”这的确是客观事实。陕西省人事厅的统计数字表明，1991年1~9月份，仅西安市区就调出670多名高、中级专业技术人员，绝大多数是教授、高级工程师、工程师等，多数流向福建、广东、江苏、辽宁、北京、上海等地。西安市一个只有390

多名专业技术人员的研究所，1985年以来，有70多人飞向珠海、深圳、广州、南京等地。一些青年科技人员只要从外地出差回来，就要求调离。◆

面对国内严峻的人才挑战，那些经济条件较差、在国内外知名度不高的广大欠发达地区，在人才大战中处于不利的地位。近几年来，甘、宁、青、新四省区流入东部的科技人员就达2.2万人。青、甘、宁、云、贵、广西等地的高校人才大量流走。西北最著名的兰州大学，三年内向东南飞去的教师有111名，其中60%是有高、中级职称的人。科研和教学力量流走的至今源源不断，补充的又迟迟难以进去。分到上述地区大学的研究生，一些人根本不去报到；送出去代培的学生，不仅每人每年要花1③3万元，且毕业后多半被截留。

再看广东。广东省科技人员低于全国平均水平，八十年代中期以来，广东推出了一系列招揽人才的举措，出现了“东西南北中，人才聚广东”的新局面，引进了外省各类专业技术人员多达7.9万人。大量无档案、无调令、无户口的“三无”科技人员，按照常规是不能自由流动的，然而在经济飞速发展的珠江三角洲地区，却打破了这一常规，为一切愿意发挥一技之长的科技人才，建造了一座兼容并蓄的大舞台。请看，新中国第一个月薪万元的教授聘在广东；第一批对科技人才的百万巨奖，奖在广东；第一代拥有千万甚至亿万财产的科技企业家同样诞生在广东……◆

从井冈山走到北京的中国共产党人，成功的历史因素很多。但其中很重要一点连她的对手也深为折服，那就是“攻心为上”的统一战线。“得人心者得天下。”这一法宝，被广东、特别是珠江三角洲在改革开放中发挥得淋漓尽致。仅仅是一个县级市的顺德，一年便可创造出200亿元以上的财富，经测算，其中科技含量达45%以上。◆

在商品经济迅速发展的今天，人才争夺、人才流动是必然的，但人才流向哪里，并不能固定，今天孔雀东南飞，明天孔雀也可能飞回来。人才流向哪里，不仅要看那里的气候、环境，还要看那里能不能打动人才的心。◆

“时势造英雄，时势出人才。”时势往往把一些看似平常的人物推上历史舞台，使他们成为人才。普列汉诺夫曾经揭示给人们说：“如果法国旧制度再延续75年之久，拿破仑也许终身不过只是个不大著名的波拿巴将军或者上校。”在改革开放的当代中国，实行“对外开放、对内搞活”，大批能干的商业人才、工业人才、外交人才，军事人才不断涌现出来，他们定能在改革的大潮中大显身手。◆

三、机遇与挑战同在

(一)我国人才流动动因剖析◆

人才流动与其它事物发展一样，都有其内在和外在动因，纵观世界人才流动的历史事实、政治状况、事业环境和物质待遇，是人才流动的决定性因素。◆

建国以来，随着三次大的经济结构调整，引起了相当大的人才流动。第一次是苏联援建156项重点工程，全国人员流动涉及面相当广，不仅包括大批专家、工程师和专业技术人才，而且还包括许多地方的工人、领导干部的配套调整。第二次是1962年的调整，主要是工厂解散、人员压缩。第三次是改革开放的十年，商品经济的自身规律推动着产业结构调整的同时，也推动着人才结构的调整。改革开放的浪潮推动着人才的流动。据估计，改革开放十年来，我国人才流动至少超过100万人。◆

人才流动不仅有外在的因素，还有内在的动因。有关部门在探讨人才外流的动因时，拟出了“工作条件”、“生活条件”、“子女就业”、“两地分居”、“调回原籍”、“政策环境”等

12 条原因，进行问卷调查。从调查的结果看，导致人才流动的内在原因主要有以下几点。

第一，为致富而“飞”。“东西南北中，发财去广东”。在我国，还有相当数量知识分子待遇过低，存在着“脑体倒挂”现象，没有真正实现按劳取酬原则。这不利于保证知识分子家庭生活、身体健康、社会交往、正常工作和精神再生产的需要，对于教育、文化、科学、技术、经济和社会发展是不利的。据科学家何祚庥近年统计，85 个人均收入 300~500 美元的发展中国家，教师的工资系数与我国相比是 9.58:2.29，高于我国四倍有余。我国教师的工资水平，按现在物价计算，一位中学教师很难供养一家老小 3 至 4 人，大学正副教授也是囊中羞涩，很难出钱买书、上咖啡馆、租用汽车，更不可能进饭馆和购买房屋了。难怪有人说“造天上两弹的，不如地上卖茶叶蛋的”，“手术刀不如剃头刀和杀猪刀顶事”。还有出版著作、展览书画要自己倒贴、自营、自销。知识分子要为捅炉子、带孩子、提篮子分心，家务负担过重，长期影响工作和健康，为致富和改善生活条件而“飞”就在所难免了。

第二，为寻求宽松的政策环境而“飞”。近些年，一些内地省市改革开放成绩很大，但往往慢沿海半拍。科技方面，虽然颁发了一系列优惠政策，旨在使科技人才发挥作用，但这些政策很难落实。门是敞开了，但门卫、岗哨林立，一些部门管得过多、统得过死、卡得过严。

在政策因素中，技术职务又是一个很敏感的问题。由于现行职改政策中存在的弊端，一批有真才实学的科技人才评不上相应职称。他们正处在科技创造的“黄金”时期，技术职务评聘不如人意，便易造成人心不稳。武汉市 1988 年以来评聘的 49 位一级演员(相当于教授)，目前仍经常活跃在舞台上的不超过 5 人，157 位二级演员(相当于副教授)，也有一半左右还能上台。职称与舞台错位，职称越高的演员，离舞台越远。1992 年底，该市三家剧团应邀进京，竟只有两位一级演员参加演出。这种“一级说、二级看、三级四级顶着干”的事实，就会促使一些中青年骨干演员加入外流行列。◆

第三，为寻找用武之地而“飞”。追求事业、成就事业的强烈动机，是人才成长和发展的基本动力，也是人才流动的直接动因。任何事业都离不开必要的物质条件。我国用于教育、科技、文化、卫生事业的经费，不论绝对数、相对数，都大大低于发达国家。国内的发展也不平衡，内地省市用于教育、科研、卫生的经费又低于沿海省市，国内大多数省市的教育设施、科研器材、文化卫生设备，难以满足较高智力层次人才事业的需求。

由于教育结构的不合理，使有些部门人才稠密，处于静止储蓄的闲置状态。许多科技人员感到没有科研任务或科研任务不足，若于学非所用，报国无门，于是那些执着追求事业的事业型的人才，就容易流落海外，或“孔雀东南飞”。◆

第四，为孩子而“飞”。子女就学、就业问题，长期困扰着科技人员。不少科技人员不为工资低而离弃自己为之奋斗几十年的事业，但子女上学难、就业难使他们寝食难安、无可奈何，只好“走为上计”。用他们的话说，“苦了自己认了，但不能再苦了孩子”。这也反映了一部分科技人才的心态。◆

另外，“回原籍”“解决两地分居”、“人际关系”等问题也是人才流动的原因，当然，也有赶浪潮，外出学习镀金的。◆

(二)实现人才流动合理化主旋律◆

从我国国情看，人才合理流动是经济起飞的决定因素。人尽其才，各展所长，大家都有奔头，也是增强社会生机活力的希望。◆

通过人才合理流动，广泛吸引人才，是世界发达国家和地区经济起飞的“战略武器”。香港是物产贫乏的弹丸之地，但依靠人才资源的合理组织和使用，实现了在亚太地区乃

至世界范围内的经济崛起。对于我国这样一个底子薄、人口多、资金不足的发展中国家来说，实现人才合理流动，无疑更是推动经济起飞的一条快捷方式。常州、襄樊等 30 多个中小城市，近几年来经济效益显著，其重要原因就是重视人才，爱护人才，主动积极地促进人才合理流动，充分发挥每个人才的作用。◆

倒退 5 年，海南的大多数人还过着“四合一”的生活，即一双拖鞋、一条短裤、一个水桶、一张凉席，熬便是一年。那时，海南作为广东省的一部分，同样享受着种种优惠政策，但并没有像起点同样落后的珠江三角洲那样“发”起来。这是由于海南人自身的素质及长期以来的文化氛围和社会风气所致。当内地已把科技人员当作“财神”竞相争抢时，这儿还得花钱“推销”科技人员和科研成果。为数不多的科研机构，其试验用地也得不到保证，不时遭当地老乡挤占，围攻科研机构和科研人员的事也屡有发生。◆

建省办特区后，省委和省政府确立了“科技兴琼”的发展战略。面对办大特区后大量地人才的涌入，海南不失时机地敞开了大门，弥补其科技人员在数量、素质和结构分布上的欠缺。5 年来，全省共实施国家科委星火计划 152 项，培训青年农民、企业技术员、星火计划带头人 9 万多人次。2000 多名科技人员以各种形式把科技成果送到了生产第一线，使国民经济得到超常规的发展，大多数人的生活发生了根本性的变化。在这一非同寻常的进程中，海南人同时拥有一个不同以往的观念：靠人才能发财。◆

人才合理流动是迎接科学技术革命挑战的措施。近百年来，科学技术日新月异，迅速发展。当今世界，以微电子技术、信息技术、新材料技术和生物工程技术为核心的高新技术的突破和利用，以其对生产力的巨大冲击、对人类社会各个领域的深刻影响，向我们提出了全面挑战。现代科学技术发展的一个显著的特点，是各学科内容更新、技术更新的速度越来越快，各门学科之间互相渗透、分化、融合、接近、共鸣的程度越来越大，不断出现边缘学科和新兴学科。这就需要知识广泛交流，人才合理流动。◆

现阶段我国经济发展的大趋势就是追求技术进步。以科技合作为重要形式的人才流动，重塑了新的科技发展格局：长期蛰居研究室深院高楼的科技主力军，进行分流重组，调整布局，除继续保持一支精干的具有活力的力量，承担国家重大的基础性、综合性、长远性科研任务外，大批技术开发型科研机构和科研人员走上了科研生产经营一体化之路，在人才流动和科技竞争中获得新的发展和飞跃。以北京中关村为代表的一大批高技术开发区，在国内迅速涌现出来，技术密集、人才荟萃，科研、教育和生产融为一体，把社会各业科技推上了新的台阶，没有人才合理流动，这是不可能办到的。◆

人才外流是国际人才争夺的必然结果，可以引导我们“淘金”、“惜金”。我国目前这种川流不息的人才外流情景，有着各种不同的心理原因和不同的后果，细致到可以独立成篇去描述。这些形形色色的外流者中也许不乏盲目、幼稚、偏激，或者说是怨无尤人、崇洋媚外、逐利拜金者。对于人才外流或许褒贬不一，或许利弊各半，我们不能否认它有“储存人才”进行世界知识交流的意义，但也不能低估它给国家造成的损失。当然，我们还可以把眼光放远一些，创造水到渠成的良好环境，以“引无数英雄竞折腰”的精神和努力，让世人知晓学成回国也能成就事业，也能实现理想，也能大展宏图。当我们把鲜花和荣誉送给那些植根于祖国沃土的追求者时，海外人才回流就会风起云涌。◆

人才的合理流动，是优化人才结构、提高劳动者素质的重要渠道。由于历史和现实的种种原因，目前，我国科技力量分布状况是，沿海比内地强，内地比边远地区强，工业比农业强，重工业比轻工业强。有些部门和企业人才稠密，形成积压浪费；有些部门和企业人才奇缺，科研生产技术力量后劲不足；有些部门和学校“近亲繁殖”，人才交流很少，师生“世代同堂”。要调整不合理的人才结构，不进行人才合理流动是不可能的。

人才合理流动是合乎人才可变性规律的开发过程。在人才流动中，使人才得到锻炼，才能得到增长，实现从“非人才”到“人才”，从“潜才”到“显才”、从低层次到高层次、从低

水平到高水平的成长和发展,同时,使人才团体目标(任务、效益)得到提前实现。现今人才流动的主要形式有招聘、兼职、借调、智力交流等,这些形式的综合使用,对于提高劳动者素质起到了必不可少的作用。◆

首先,它打破了“终身制”,增强了领导者的忧患意识。干部有上有下,能官能民,视其贡献大小,让其在适当的岗位上施展才华、得到发展。◆

其次,它打破了“铁饭碗”,增强了开拓者的竞争意识。各类人才有进有出、不拘泥于本单位之所长,不回避于他单位之所短,走上创业之路,投身大市场去搏击风云。◆

第三,它打破了稳态结构,增强了科技人员的竞争和进取意识。对科技人员实行择优汰劣,迫使各类专业人员在各自岗位上提高科技水平,增长实际才干,丢掉吃“大锅饭”的惰性思想,发挥人才的最佳潜能。◆

第二节 国际人才争夺战分析

随着市场经济的发展,一切反映和支撑综合国力的高新技术产业革命正席卷大地,为了经济发展和政权生存,上至国家,下至企事业单位,都拼命广蓄人才,目前,美国在借西欧的“脑袋”?西欧也在借美国的“脑袋”,日本在借全世界的“脑袋”,各国各企事业单位正投入一场旷日持久的国际人才争夺大战,下面我们针对其深层次特点和发展趋势加以探究。◆

一、人才流动态势

就国际范围来说,人才流动一直呈单向流动,即由穷国流向富国,欧洲流向美洲,而如今,人才流动变幻复杂起来,目前呈现三种趋势:◆

1◎从发展中国家流向较发达国家和发达国家。据世界银行统计,1969~1979年的十年间,美国接受的50万名专门技术人才中有37.5万来自发展中国家,其中50%来自亚洲的发展中国家。

◆2◎从较发达国家流向发达国家。据澳大利亚研究生协会调查,该国的研究生外流人数正以每年10%的速度增加,仅1982年就有60%的自然科学研究生毕业后外流。◆

3◎从发达国家流向少数最发达国家。根据欧共体一个专家小组的报告,1982年由欧共体成员国流向美国的科技人员为1488人;1984年则上升到1720人,占当年流入美国科技人员总数的14%。据联合国开发总署统计,目前发展中国家在国外工作的专业人才已达50万人,并以每年10万人的数字递增,其中,亚太地区的人才外流最严重。印度每年流失的高级科技人才达到6000余名。土耳其平均每年损失370余名专家。菲律宾新培养的专门人才有12.3%移居国外。◆

台湾在过去十年中,平均每年有4600多名大学毕业生流往发达国家,其中返台的仅占11%。台湾科技人员移居美国的有6万多人,为台湾现有科技人员的2倍。若按人口比例计算,台湾是人才流入美国最多的地区。◆

人才流失之风越刮越盛,一些发达国家亦难幸免。进入80年代,这股浪潮袭击了几乎每一所英国大学和研究机构。据美国科学基金会统计,现在英国每年流失的高级人才超过1000名,其中90%到了美国。英国皇家学会中英籍会员现有四分之一左右在国

外工作。牛津大学一位教授说：“我们在每个领域都失去了 4~5 名最杰出的科学家。我们正在失去指挥者。”长此下去，英国在九十年代和下世纪初将面临人才短缺的危机。◆

从人才流动的理论来说，导致人才流失的原因是人才流出国的推力效应和人才流入国的吸引效应的双重结果，同时，也深受国际政治经济、科学技术发展趋势的制约。进入 90 年代，人才流入国的吸引力不断加强，人才流失国的凝聚力也在相对增强。但是，由于存在发展中国家与发达国家经济与科学发展的水平落差的根本因素，人才流失国与人才流入国相比，凝聚力还是要弱一些，因此，人才仍会继续从发展中国家流向发达国家。所以，国际人才流动的局面会出现国际性和长期性的特点。同时，由于发展中国家与发达国家人才竞争的激烈性，终会导致人才回流出现阶段性和相对性的特点。◆

首先，人才流动的国际性，将导致人才流失的国际性。当今国际社会，由于交通工具的迅速发展，使得国与国之间的距离大大缩短；国家间经贸关系的建立，使公民有机会通过移居、旅游留学及劳务输出等各种方式，彼此间建立交流和往来关系。而且，越是经济、科技、文化发达的区域，相互交往愈是密切；越是经济、科技、文化发达的国家，越会成为各国人才流向的热点。在国家间经济、科技、文化存在差距的情况下，伴随着人才国际性的流动，自然会出现发展中国家普遍存在的人才流失问题。◆

其次，世界经济一体化的趋势，将导致人才流失的长期性。从社会发展史看，一个民族要生存，一个国家要发展，就必然要打破自我封闭，实现对外开放，扩大人才交流。通过与国际社会各种层次、各种途径的交流，吸引他国先进的科学技术，促进本国的社会经济与科技文化的发展。在国际经济区域化、集团化一体化的趋势下，这种跨国界的交往是一种广泛性、持久性的活动。由于发展中国家与发达国家客观上的种种因素，人才交流的长期性亦会导致人才流失的长期性。发展中国家在吸引发达国家先进知识的同时，也付出了人才外流的代价。

再次，90 年代高科技发展的态势，导致发达国家与发展中国家围绕人才展开十分激烈的争夺。如前所述，90 年代以后，世界进入一个以综合国力竞争为主要内容的时期，一方面发达国家为解决“人口老化”引发的“人才赤字”，制定了大力吸引外国人才的政策；另一方面发展中国家为了促进本国经济的发展，设法吸引国外的人才回流。社会竞争，人才竞争，相互渗透，彼此制约。说到底，人才竞争是最根本的竞争，因此，今后关于人才外流与回流的争夺，只会更加激烈。◆

最后，发展中国家经济状况的改善，将会导致人才出现相对性的回流。80 年代以来，发展中国家在人才不断外流的同时，一些外流人才也陆续返回祖国。实践证明，人才流失国实行一系列优待政策，加之人才自身存在的思乡爱国和民族意识，以及家庭观念、地缘作用等，可导致一个时期以后，外流人才中有人逐渐返回祖国服务。当然，尽管人才在外流之后，能够出现回流的趋向，但是与外流的规模比较，还是有限度的，回流多少，也因国家而异。但是只要发展中国家不断促进本国经济的发展，增强向心力和凝聚力，人才回流的势头就会不断持续下去，从而使人才回流出现阶段性和相对性的特点。

总之，国际社会发展的现实表明，一个国家参与国际人才交流的大潮，就会出现有进有出、有得有失的现象，这是一个不容回避的客观事实。◆

面对 90 年代以至 21 世纪国际人才流动的长河，从我国的人才交流与回流状况中可受到许多有益的启示。◆

首先，人才外流是一国政治、经济、文化、科技诸种因素的综合反映。既有人才自身的主观因素，又有人才流失国的客观因素，更存在人才吸引国的作用。因此，要想扭转人才外流的发展趋势，需要人才流失国增加凝聚力，减少推力因素。例如，增加对科技教育的投资，养成一种尊重知识和尊重人才的社会风气，提高人才的经济待遇，改善

科技人员的社会和人文环境。只要采取一定的倾斜政策，积极改善和创造良好的人才培育和使用的环境，人才外流的趋势就会逐步得到扭转。◆

其次，人才外流的天平不会永久性地偏向一方。随着国内环境的改善，各项优惠政策的实施，外流的人才能够以各种方式回归。因此，对外流人才，既不能漠视不管，又不能操之过急，更不能采取一些伤害感情的手段和粗暴的行政干预。应当树立人才流动的战略意识，把制定政策的立足点放得高远一点。对外流的人才，要增加感情投资，以亲缘和地缘的优势，以国内经济、科技发展的优势，促使他们对祖国产生依附感、回归感。

第三，人才回流与人才外流一样，也是一个国际性问题。在制定实施人才回流政策的同时，应当注意同有关的国际组织建立联系，利用他们的资金、网络，协同人才回流计划，使许多国家受益，从而以知识收益来弥补人才外流所造成的损失。◆

总之，国际间存在的人才外流与回流问题，不仅是 20 世纪的产物，也将是 21 世纪的国际现象，并且会长期成为发展中国家与发达国家之间相互竞争、彼此对抗的一个重要内容。◆

二、人才流动特点

(一)发达国家加强人才争夺◆

美国、加拿大、澳大利亚等国家，在过去的几十年中，虽然已从发展中国家吸引几十万各种各样的专业人才，但是，面对 21 世纪即将出现的“人才老化”和“青年赤字”所造成的人才危机，正在加紧对发展中国家人才的吸引。其主要手段，就是利用移民法律的传统优势，确立人才优先的原则。◆

美国政府在 1991 年 10 月 1 日开始实行的新移民法中，进一步强化了人才优先的原则。无论是在移民类别上，还是移民限额中，都采取了向人才移民倾斜的政策。例如，原移民法中对人才移民的限额每年只有 5.4 万人，新移民法则将限额提高到 14 万人，上升了近 3 倍。澳大利亚也将包括人才移民在内的商业移民限额增加了 50%。加拿大为了增加人才移民的限额，则取消了退休移民，从而保证了在数额上对人才需求的满足。

除增加移民的限额以外，美国等国家还修改了移民类别，使原来的人才优先体制更加趋于完善。例如，美国新移民法中将原来的关于人才的两类优先类别，改为三类优先，又详细分解为八小项，并且新增设投资移民，不仅加强对拥有科技知识的人才的争夺，而且还加强了对拥有经济实力的人才的争夺。日本 1990 年实施的新入境管理法，将外国人入境后的居留资格由原来的 18 种增加到 28 种，其中新增设的 10 种和所调整的 7 种居留资格都是围绕人才入境居留而采取的新措施。此外，加拿大、澳大利亚也采取了类似措施，使移民类别的划分，更加有利于各种专业人才，从而进一步扩大了人才资源拓展的范围，更加适应本国经济发展的需求。

(二)留学生成为争夺重点◆

为了吸引更多的人才，特别是吸引年轻的人才，美国新移民法对留学生和具有学士或硕士学位的人才，制定了十分优惠的政策。一是在移民类别划分上，专门细分出学士学位者和高等学位者两种类别，并且规定具有学士学位的专业人才和具有两种以上学位的专业人才，每年享有 4 万个移民配额。日本对留学生的就业申请和终生雇佣的批准率也大幅度提高，日本法务省 1990 年批准了 1004 件外国留学生的就业申请，批准率比 1989 年增加 42%，是 5 年前的 2.5 倍，终生雇佣的占 35%。这样做的结果，不仅在

法律上为留学生永久移居提供了便利条件，客观上亦加剧了发展中国家以留学生为代表的人才流失趋势，同时也表明发达国家同发展中国家争夺人才的重点是放在青年人才的身上。◆

(三)发展中国家积极争取◆

在加速本国经济社会发展的进程中，发展中国家一方面面临着发达国家日益强大的高科技和经济的竞争，另一方面又面临着发达国家不断争夺人才的挑战。八十年代至九十年代初，许多发展中国家已逐渐从劳力密集型产业转向科技资本密集型产业，因而特别需要科技人才。

越来越多的发展中国家认识到这场人才竞争的世纪之战的重要性和迫切性，在采取针对性措施防止人才外流的同时，也大力制定综合性政策，提供优惠条件，吸引人才回流。具体而言，主要有以下几点。◆

1◎提高经济待遇，资助人才回国。泰国政府从 1898 年以来，吸引了一批又一批移居外国的人才返回祖国，他们一般已在国外居住了 16~20 年。泰国政府在住房、工作、子女教育、回国旅费等多方面提供优惠条件，以增强对人才的吸引力。例如对回国人才提供低息贷款帮助建房或买房，或提供房租补贴，每月收入达到在国外时的三分之一，按能力而不是按关系安排工作，以及允许他们开办自己的企业等。◆

2◎增加科研经费，创立良好的工作环境。印度政府创立了“科学家联营”，作为人才回国后的科研和工作基地，为他们提供充分的科研设备和资金；同时还征用大量土地，建设科学城、技术城，以吸引国外的人才回国从事科学研究。几十年来，这些良好的科研环境，已使近万名人才受益，许多人不仅为印度科研部门的各个机构服务，还自己出资帮助国家的各个实验室和工厂研究和制定电子或计算机计划。◆

3◎提供能够发挥才干的竞争机会。对于科技人才来说，得到一个合适的职位和一种具有挑战、开拓意义的发展机会，比高工资、高待遇更有吸引力。八十年代以来，韩国技术密集型企业 and 外向型经济的发展，为外流人才回归提供了大显身手的好时机。据韩国科学部统计，近年来已有 1200 余名旅居外国的专业人才回国。为吸引人才回国，韩国政府采取了许多有力措施，其中具有强烈吸引力的是为回流人员提供适合他们发挥聪明才智的职位和新的竞争机会。放手让他们在合资企业、高科技部门担任领导职务，参与国际竞争与挑战。

4◎人才回流多样化。人才回流的方式，除了长期回国工作外，还有短期回国服务。泰国科技能源部积极增加 1991 年度的财政预算，配合联合国开发总署的计划，推动旅居国外的泰国科学家每年回国三四个月，协助国家发展科技，由政府提供往返机票和食宿。

5◎借助国际组织，加速人才回归。在吸引人才回流方面，一些国际组织发挥了较好的作用。例如，联合国开发总署从 1977 年开始，在发展中国家的配合下，推行了一项“托克泰思计划”，即“借助海外的本国人才引进知识”。这项计划是促使人才回流的一种新形式，它旨在鼓励移居国外的有高超技能的专业人才回国从事短期咨询，使发展中国家以“知识收益”来抵消人才外流所造成的损失。至 1987 年，已有 23 个发展中国家利用这一计划请回 1500 人次的专家。其中，土耳其有 200 名专家回国从事 601 次技术咨询，埃及有 100 多名专家回国解决一些科学技术难题。◆

另外，在西欧的“迁移委员会”的资助下，1983 年以来，非洲已有 1100 多名工程师、科学家、医生、银行家等专门人才回国定居。◆

三、人才发展趋势

近百年来,尤其是第二次世界大战以来,由于政治、经济、军事、意识形态等格局的变化,由于新技术革命的兴起及由此而引发的社会生产与生活方式的巨大变革,对人才的成长和发展影响巨大。从观念到实质,从内容到形式,从数量到质量,都面临着新的“振荡”和挑战,发生了战略性变革。社会的需要为人才崛起提供了良好的土壤,社会的发展为人才面貌的改观构筑了光怪陆离的舞台。在这种时代大背景下,人才的发展与变化出现了一些值得深入探讨的大趋势。其要点是:◆

(1)人才的价值由被忽视向着引起社会重视的方向发展。如果说,农业社会的资源与财富是土地和体力,工业社会的资源与财富是资金与机器,那么,信息社会的资源与财富则是知识与信息。人才是知识与信息的活的载体。伴随社会的进步,伴随体力劳动向脑力劳动的过渡,人才的社会价值和社会地位必将不断提高。这种发展趋势是不可逆转的。蔑视知识、无视人才的价值现象在某些发达国家已趋势绝迹,人才的社会地位和价值得到国家与社会的承认和尊重,就是这种发展趋势的有力证明。◆

我国自从党的十一届三中全会以后,随着人才政策的调整、四化建设的推进、各项改革的深化、全民智力开发的加强,知识与人才的价值已呈不断升值的趋势。尊重知识、尊重人才的社会风尚出现了好的势头。◆

(2)人才的“智能结构”由“单一型”向着“综合型”的方向发展。人才的智能结构,总是同社会生产力水平有着密切的联系。在生产力水平低下、科技不发达的时代,人们对自然与社会的认识能力也比较低。这种时代的贤士能人所拥有的知识,多侧重于军事、政治、文学、历史、道德等方面,这就造成了那个时代人才智能结构的“单一化”。随着生产与科学技术的进步,特别是发生了资产阶级产业革命以后,自18世纪后期到20世纪中期,将近200年的时间里,人类对自然界与社会的认识大大跨进了一步。自然科学与社会科学知识,比较全面而系统地进入了人才培养的园地。这样,人才的知识与能力也必然发生新的变化。本世纪中叶以来,社会科学化与科学社会化的趋势日渐加强。学科间互相渗透、融合、交叉、吸附的综合化趋势越发显著,社会化大生产对人才的通用性、适应性要求越来越高,原来那种“单一型”的智能结构已远远不适应现代需要。现代社会需要既在纵向上有较高深的知识,又在横向上有较广博的知识的人才,即所谓“T型智能结构”人才。

世界各发达国家都在为造就时代的骄子——“综合型”人才而竭诚努力。美国大力倡导“百科全书式”的教育方针;法国提出要培养出“既有广阔视野,又对某些新问题、新设想有高度造诣的人”;日本在呼吁培养“世界上通用的日本人才”;俄罗斯也正积极推广“高瞻式专家培养法”,培养智能综合化的人才。◆

(3)人才,特别是战略人才的功能由“智囊型”向“多功能复合型”方向发展。古今中外,历朝历代,一切成就大業者,都很重视谋略的作用。无论是齐桓公豢养大批食客,还是信陵君恭敬侯嬴;无论是秦王重用商鞅,还是刘备三请诸葛亮,都是要用这些人的谋略和智能才能。因此,过去每提及人才——特别是战略人才——的作用,人们多指其智囊功能以代之。社会的车轮转到当今时代,原来那种只管出谋划策,而不顾其它功能的观念已陈旧。现代社会要有相应的现代化管理。因此,对承担管理任务的战略人才,也要求具有多种管理功能。不仅能充当决策者的“智囊”,而且应具有真知灼见、思维敏锐、长于组织管理、勇于决断、富于创新、善于协调关系的能力,是一个集信息、预测、咨询、决策、协调、创新等功能于一身的“多功能复合型”人才。这种人才功能由“单一型”向

“多功能复合型”的转化，正是战略人才顺应时代风云变幻的生动写照。◆

(4)人才的结构由个体向着群体的方向发展。现代经济是科学化的经济，科学技术是现代经济的一个重要支柱。科学技术发展到现在，已由小科学变成了“大科学”。“大科学”这个概念是由美国耶鲁大学科学史教授普赖斯于1962年第一次提出的。他说：“现代科学的大规模性、面貌一新而且强大有力，使人们不能不以‘大科学’一词来美誉之。”在过去，科学曾是以个体研究为特征的。19世纪末以前，尽管有了实验室，出现了集体研究的形式，但科学仍然是小科学，从事科学研究的人数和规模都不大，可以说只相当于手工业工场的水平。20世纪以来，科学研究的规模越来越大，科学社会化的程度越来越高，不仅已从个体研究发展到集体研究，而且发展到国家规模、甚至国际规模的研究。参加科学研究的人数不是几十人、几百人，而是成千上万，甚至几十万、几百万。如人们所熟悉的、1942年美国的“曼哈顿工程”动员了15万科技人员，用了三年时间，花掉20亿美元，才制造出第一批原子弹。到了1961年，美国开始进行“阿波罗登月计划”，规模就更大了。据说前后参加研究的人员有400万，参加研制的有200家公司、120所大学，用了9年时间，花了300亿美元，才实现了人类登上月球的创举。这说明，每一个重大科研项目都必须由许多科学家、技术人员和科研管理人员在一起协作进行。没有这样的科技人才群体，大规模的科学研究就无法进行。这是大科学的第一个特点。◆

大科学的第二个显著特点是它要解决的问题大。在现代，科学化、技术科学化、科学技术生产一体化已是趋势，科学研究的对象和目的，不再限于解决各自狭小领域里的问题，也不再只是一些纯科学问题，而是要运用科学技术的力量去解决那些与社会发展、经济发展、人类的生存和发展密切相关的各种大问题，如能源问题、生态平衡问题、环境保护问题、城市建设问题、社会经济发展战略问题等，都是多因素、多变量的大问题。解决这样的大问题，仅靠一两门科学不行，有些大问题甚至仅靠自然科学也不行，必须依靠多门科学的联合，必须由国家和政府规划组织，作为一个系统工程，动员广泛的社会力量来进行。

大科学的第三个显著特点是现代化科学技术已经逐步形成一个系统整体。科学既高度分化，又高度综合，出现了科学整体化的趋势。科学研究的范围已经超出了传统的宏观领域，向更深、更广的两极扩展。在各门学科之间也打破了传统的界限而互相渗透、互相交叉，学科之间的空白正在逐步填补起来，学科密度和强度都在增加。科学化整体化和科学技术生产一体化的趋势突出了合作研究在科学活动中的地位和作用，使合作研究成了现代科学研究的主要形式，进行合作研究的各种类型的人才群体成了现代科学活动的主导力量。据美国科学社会学家朱克曼的统计，自1901年至1972年，共有286位诺贝尔奖获得者，其中有185人是与别人进行合作研究而获奖的。如果把这72年划分为三个阶段，则可以看出合作研究者的比例是逐步上升的。1901~1925年，其比例是41%，1926~1950年上升到65%，1951~1972年又上升到79%。由此说明，科学家不但需要个人自由思考，独立创造，而且需要被社会组织起来，成为一定形式的科学家共同体——科技人才群体，进行共同活动。

与此同时，社会管理也由个体化向群体管理方向发展。现代社会是由经济、政治、科技、文化等多因素构成的一个有机体。从系统论的角度来看，社会本身就是一个规模庞大、因素众多、结构复杂、功能综合、动态变化的系统。从横的方面看，有物质生产部门和非物质生产部门；在物质生产部门又有各个产业系统和产业部门；在非物质生产部门中又有政治、军事、文化、教育等系统和部门。从纵的方面看，世界上有许多地区和国家，每个国家又有许多经济的和行政的区域。在大科学的历史条件下，部门与部门之间、产业与产业之间、中央与地方之间、地方与地方之间都存在着极其复杂的相互联

系和相互作用，现代社会的管理是一个复杂的系统工程。◆

在古代，自然经济占统治地位，小生产规模狭小，国家的社会管理是君主制。到了近代，随着资本主义的发展，出现了社会化大生产，于是专家制领导便应运而生。在现代，由于科学技术的飞速发展，世界正面临着“第三次浪潮”的冲击，信息愈来愈重要，领导与管理的规模愈来愈大，内容愈来愈复杂。要搞好管理工作，依靠专家个人的领导与管理能力也不行了。于是，在西方一些发达国家，企业里出现了由总经理办公室的集体领导代替一两个人决策经营的传统管理方式。与此同时，国家的管理模式也正在发生变化。领导者进行决策不仅要吸收专家参与，而且出现了由各种专家组成的“智囊团”与“思想库”。他们为领导决策提供可供选择的各种方案，并对决策进行科学论证，以保证决策的正确性。集体领导和“智囊团”参加决策，标志着现代社会领导体制已经发展到专家集团领导的新阶段，决策也由经验决策变为科学决策。◆

(5)随着一国经济向世界经济的变化，人才也在向“国际化”方向发展。美国社会预测学家约翰·奈斯比特在其所著的《大趋势》一书中，认为从一国经济向世界经济的变化是改变我们生活的十大趋势之一。他说，“地球变成了全球经济村”，历史上出现了一种“全球性经济”，出现了一种新的全球生产模式——协作生产。我们虽不能说现在世界上的所有国家的经济都已达到这个发展程度，但是作为经济发展的一个趋势，却是不可否认的，协作生产是当代社会生产的一种主要模式也是现实。有些学者把当代经济叫做“大经济”。所谓“大经济”不仅是指社会生产已经不是分散的、个体的、自给自足的小生产，而是社会化的大生产，更重要的是指现代经济是一个以社会化大生产为基础、由许多经济环节构成的大经济系统。

由于世界现代化经济的兴起，各国经济互相依赖越来越密切。一个国家的经济已经从面向国内转向世界经济，从双边或多边经济转向全球经济。现代化大经济、大科学的兴起冲破了国界，出现了许多科学国际性研究。科学技术已经成为世界的共同财富。同时，一个国家的科学技术发展水平，决定了一个国家的创造能力、更新能力和竞争能力，而归根结底，起决定作用的是掌握先进科学技术和知识的人才。一个国家能不能在新技术革命中有竞争能力，能不能赶上世界先进水平，关键在于有没有一大批高水平的“国际化”人才。◆

“国际化”人才的结构，必须具备以下几个方面的特质：具有国际眼光，国际视野，全球观念；熟练地掌握一两门外语，可以获得更多、更好的信息；有较强的应变能力和管理水平；具有丰富的专业知识；具有广博的文化修养。◆

(6)人才竞争由“一般化”向“白热化”方面发展。历史反复证明，要建功立业，成就一番大业，非拥有智力和人才的优势不可。对于这一点，一些历史人物与集团都自觉或不自觉地予以承认。为了争夺人才与智力的优势，他们导演了恒久不绝的人才竞争，只不过因时代与条件不同，争夺的性质与程度不同罢了。三国时代，曹操用政策、策略同刘备、袁绍争夺人才的史实是广为人知的。◆

日历翻到当今时代，人才竞争也进入了新阶段。有人曾说过，第二次世界大战后，美国与苏联之所以分别在核武器与火箭技术上处于领先地位，除了其它条件外，同从德国掠走一批原子与火箭专家有很大关系。美国掠走了布劳恩等战略武器研制人才，苏联则掠走了一批火箭专家。有这些战略专家的协助，才使美国与苏联分别最先掌握了制造原子弹与火箭的尖端技术。无数事实已经证明，在政治、经济、科学、军事、文化、教育等领域，谁拥有掌握先进科学与管理技术人才，谁就能在激烈的角逐中，掌握时代的脉搏和主动权。国际间关于人才的明争暗斗，使人才竞争由历史上零星的、一般化的水平，向着“白热化”程度发展。世界上不少国家，除了在国内由高层向下层扩展人才竞争规模，还在国外采取设立人才公司、高薪招聘、提供优厚条件、收买间谍等手段，从世

界范围内网罗人才。

(7)重视人才研究,积极为造就现代化人才寻求理论基础。国外许多人才研究者认为,一个国家可以从外国引进现代化的科学技术,移植先进国家卓有成效的工业管理方法、政府机构形式、教育制度以至全部课程内容,但是,如果一个国家的人民缺乏一种能赋予这些制度以真实生命力的广泛的现代心理基础,如果执行和运用这些现代化制度的人,自身还没有从心理、思想、态度和行为方式上都经历一个向现代化的转变,失败和畸形发展的结局将是不可避免的。◆

于是,70年代始,国外就致力于“现代化人”问题的研究。在这当中,美国哈佛大学国际事务研究中心提出了“现代化人”的素质分析模型,概括为9个方面:愿意接受新事物,思想上较倾向于革新和变化;乐于发表意见;时间观念较强;对人本身的能力较有信心;计划性较强;普遍的信任感,即对周围世界和其它人有较多的信任;信奉并愿意遵循“公平待人”的原则;对新式教育感兴趣;比较尊重他人。◆

(8)为了争夺21世纪人才,重视研究人才开发问题。一些发达国家比较注重潜力的开发研究,探讨人的潜力的基础、形成的过程、开发潜力的动力和内外因素,寻求发挥人才智能的最佳途径。国外人才学研究者 and 人才管理工作者,还在积极研究和改进对人才的考核方法,逐步实现对人才考核方法的科学化、定量化、现代化。主要方法有:第一,建立人才的能力模型。所谓能力模型,就是人才必须具备的知识和智能。它通常是通过考核的指针模型来体现的。第二,改进人才考核方式。打破考核中的神秘化方式,是美日等国的一个共同特点。他们让考核对象参与对自己的考核和审定,采用以本人自我考核为基点的“能力开发型”考核方式,实行多层次的民主性考核,由各级考评委员会讨论确定,广泛听取各方面(包括本人)的意见,然后将考核结果通知本人。如本人认为不符合实际,可以上诉并重新修改考核结果。第三,采用现代化考核技术。由于人才队伍的壮大,以及分类结构越来越复杂,单靠手工方式考核已跟不上形势需要。发达国家的考核手段都出现了自动化、信息化的趋势。

另外,随着新的技术革命对妇女带来的深刻影响,妇女的地位、作用将彻底改变,研究妇女成才,开发妇女人才资源,也成为人才研究的一个极为重要的课题。美国未来学家奈斯比特认为,随着信息社会的到来,妇女在体力上的弱势已无关紧要,智力社会可使妇女的才能充分显示出来。◆

这一系列发展趋势将国际性的人才竞争提高到一个现代的、科学的高度,既是人才发展的良好土壤,也是人才竞争的激烈战场。◆

人才发展的总趋势及我国实现四个现代化的战略任务,突出了对人才的追求。从对我国经济与社会发展的分析,根据四化对人才需求的预测,到本世纪末,我国人才无论从质量上、还是从数量上看,都将有一个大的发展,展开未来,我国人才的前景充满希望。

从对我国经济与社会发展的分析和预测看,到2000年,全国将需要各种专门人才4000多万人,比现在增加近2000多万人。但考虑到我国人才基础及经济负担能力,使人才培养总规模与我国经济实力增长大体相当,到2000年,我们实际可以达到的人才培养目标,预计将是近3000万人。◆

为了适应人才发展的趋势,满足社会对人才的需求,在未来的几年中,我们将要培养的近3000万各种专门人才中,人才结构和人才素质都将有所调整与变化。从科学结构来看,工科等人才比重将有所降低,管理、信息、经济等人才比重将迅速上升;从人才素质来看,“专才型”人才比重将有所减少,“通才型”人才比重将明显增加;从人才类型来看,“硬专家”比重将有所下降,“软专家”比重将明显上升。人才发展的这一趋势,谁能迅速地、自觉地意识到,并有计划、有目的地加以引导,谁就会在奔向未来的竞争中处于主动的地位。

第三节 西方招揽人才方法借鉴

世界进入 90 年代后,由于日新月异的高科技导致了产业结构和产品结构发生重大变革,许多国家面临人才短缺而抑制经济发展。◆

据美国科学基金会预计,到 1996 年,美国将缺少 4⑤5 万名受过科技训练的大学毕业毕业生,到 2010 年缺额将增至 70 万人。另据美国《基督教科学箴言报》报道,1995~2010 年,美国每年缺少 9600 名博士水平的科学家。目前,美国每年培养的 1 万名博士学位的研究生中有 27%是外国人。法国高等学府全国委员会的官员说,在未来 20 年中,法国对工程师一级的技术干部的需求量,将从目前的 16 万增加到 40 万,而法国的学校每年只能输送 1.6 万这方面的人才,仅是最低需求量的 10%。德国在今后的 20 年内,计算机技术人才将缺 6 万名。英国人才研究所副所长理查德·皮尔逊预言,90 年代,英国对科技人才的需求量将会大大增加,到 2000 年,英国需要增加 25%的科学家,但实际上英国科技人才后继乏人问题严重。日本科学技术厅最近提出报告称,到 2005 年,日本国内的科技人员将缺少 51 万人。

一些国家,特别是发达国家,为改观人才不继的局面,采取很多对策,其中最简捷的办法是挖其它国家墙角,他们利用各种名义,采取各种手段,对外国人才招之归己,诱为己用,以维护本国的经济发展。◆

一、“引”——确立移民优势

二战结束以后,发达国家科技发展突飞猛进,经济形势在相对稳定中增长,对专业人才需求急剧增加,我们已经剖析过专业人才开发的途径,当发达国家人口出生率大大下降,人口老化,专业技术人才供给不足的今天来临,一些发达国家通过颁布和修改移民法,吸纳国外专业技术人才。◆

美国在第二次世界大战后,每年平均从海外引进科技人才达 2000 多人。为了更快引进人才,美国在 1952 年和 1965 年两次修改移民法。如 1965 年颁布了通称“优惠制”的新移民法,规定每年专门留出 29000 个移民名额给来自任何国家的高级专门人才。还特别规定,凡著名学者、高级人才和有某种专长的科技人员,不考虑国籍、资历和年龄,一律允许优先入境。在实施该法的第一年,就有 15000 多名科学家和工程师移居美国。进入八十年代后,美国又几次修改移民法,以利吸收海外人才。大家知道,美国最伟大的科学家爱因斯坦是德国犹太人,美国原子核物理的奠基人费米和西亚德分别是意大利人和匈牙利人,电子计算机奠基人若曼恩是匈牙利人,科学家王赣骏博士是华裔,曾经当过国务卿的基辛格博士是德国犹太人,政治家布热津斯基是波兰人。在美国一流专家中,华裔约占三分之一,达 3 万多人。参加“阿波罗登月计划”的华裔有 1400 多人,计算机研究中心有 1000 多名华裔研究人员。在美国科技界的第一流科学家中,英国皇家学会的会员有 90 多人。据不完全统计,1960~1986 年间,美国从国外共引进约 70 万名各方面人才。美国移民局统计,到 80 年代初,移居美国的外国科学家和工程师将有 15 万,但实际上达 30 万。近些年来,美国吸收国外“知识移民”的数量正在迅速增加,1987 年,在美国各大学学习深造的外国留学生达 30 多万人,其中,60%的人在攻读理工科系,据美国国家科学基金会统计,有 25%的外国留学生取得科学家或工程

师地位后定居美国，从而纳入美国的人才库。美国采取移民法等措施，积极引进所需人才，加速科学技术和经济的发展，取得显著成效。美国总统顾问委员会 1989 年提交的一份题为《移民的经济效益》的研究报告中承认，外国科技人才的智力成果已在美国经济领域的各个方面显示出

经济效益，加快了美国经济的发展，使美国的科技在世界上居首位。据统计，美国在战后取得的科技成果占世界科技总数的 60~80%，其中 30%是具有“突破性”的成果。美国科学家战后获诺贝尔奖的占获奖人总数的 50%。在诺贝尔奖金获得者中，引进的人才占总数的 35%。在 631 名科学院院士中，外来的人才只有 141 位，占总数的 22%。◆

日本在几十年来，已成为继美国之后的全球人才资源的最大消费国和受惠国。1986 年 10 月，日本《东洋经济》杂志发表文章称，日本“利用国际人才的时代已经到来。同美国比较，日本通过移民争夺国际人才既有共同之处，又有独到之处”。日本国土狭小，人口众多，加上一贯的排外倾向，在是否接受外国单纯劳动力上，国内各界至今仍未取得共识。但在通过移民法大量网罗各国精英方面，认识却是惊人的一致。日本 1990 年实施的新入境管理法，将外国人入境后的居留资格由原来的 18 种增加到 28 种，其中新增设的 10 种和调整的 7 种居留资格，都是围绕人才入境居留而采取的新措施。甚至还规定，小公司(在职人数不超过 2000 人)也有权自国外招聘技术人员。现在这些组织可以通过商会和其它一些机构雇用外国的科技人员。例如，不久前，东京商会为许多日本小公司雇用了一批中国的技术工人。日本在国外的企业也在不断吸收其它国家的人才来解决人才缺乏问题。日本计算机软件人才到本世纪末将缺近百万人，日本有关方面曾透露，在这方面打算同中国等国合作。除此之外，他们不断扩招留学生，70、80 年代日本每年接纳的留学生仅万余人，八十年代末期有了较大幅度的提高，1987 年达到了 2.2 万人。1988 年度日本教育白皮书特别强调要健全官民一体的接纳留学生体制，提出了在 21 世纪初接纳 10 万名留学生的目标。由于各国派出的留学生一般总是学校的尖子，他们思想活跃，研究能力强，特别是在研究生毕业后的 3 到 5 年内，是创造力量最旺盛的时期。不难看出，充分利用外国留学生最旺盛的创造力，正是日本扩大接受留学生容量的一个重要目标。◆

继美国、日本之后，加拿大、澳大利亚也分别于 1967 年和 1972 年对本国移民法做了类似的修改，进入八十年代后又几次修改移民法。◆

加拿大十分重视以移民方式引进人才。第二次世界大战后，移居加拿大的移民达 550 万，其中很大一部分是科学家、机械师等优秀人才，对加拿大经济增长、科技进步、教育和医疗事业的发展起了重大作用。对发达国家的技术人员、对发展中国家的学有专长的人才，当局采取最大限度地简化办理签证手续的措施。联邦移民局以及驻各国的政府和民间机构，还大力招揽他们认为是加拿大急需的人才。这些机构时常发布加拿大技术需求的信息，介绍加拿大的生活方式，还举行座谈会征求意见。1985 年，又实施了一项引进人才的专门计划，企业家和投资者享有移民的优先权。◆

西班牙在人才招揽方面更是别出新裁，独具匠心。据报载，一些人把老人当成包袱、累赘而推出、丢掉的同时，西班牙政府近年来却在“进口”日本的退休老人。他们不仅没有丝毫的嫌弃之感，而且还奉若神明，视为无价之宝。为了体现他们对“进口”老人的诚意，西班牙政府还特地在风景游览胜地——地中海的“阳光海岸”修建了一座“移民村”，欢迎日本退休老人去定居。无疑，西班牙政府此举是非常聪明的。日本是当今世界科技、经济高度发达的国家，拥有大批杰出人才，而当前日本社会日趋老龄化，许多有一技之长的老人退休后报国无门，他们的才能和经验只能随着时光的流逝而消失，而对于西班牙政府来说，这些才能和经验正是他们所缺乏的。于是想出了“进口”老人这一招。俗话

说：“精诚所至，金石为开。”首批移居西班牙的 250 名老人中，有科学家、金属专家、工程师、教师及高级行政管理人员。他们大多是日立、东芝、丰田等名扬四海的企业内的“中坚”，为了感谢西班牙政府的情义，这些老人们立即着手开设了一所职业培训学校，为当地培养急需的专业人才。

二、“抢”——乘人之危

文艺复兴时期被称为“巨人时代的巨人”的达·芬奇不仅是伟大的画家、雕塑家，而且又是工程师、建筑师、物理学家、生物学家和哲学家。他是意大利人，在自然科学方面对祖国做出了巨大贡献。由于法国对意大利的入侵、经常不断的内乱、政治局势不稳定，达·芬奇为寻找一个方便的创作环境，经常从此城迁到彼城，加上生活上没有保障、工作受阻，使得他的性格变得孤僻。法国趁此机会夺走了达·芬奇，并使他定居法国。

伟大的物理学家、数学家、相对论的创立者爱因斯坦出生在德国，大学毕业后曾任柏林威廉皇家物理学研究所所长，并被选为普鲁士科学院士，1921 年获诺贝尔奖金。1933 年，希特勒执政后，德国的反犹分子更猖狂了，他们对爱因斯坦等大批犹太人科学家又恼又恨，为了批倒批臭相对论，他们还组织了一个反对相对论的公司，采取种种卑劣手段向爱因斯坦进攻，使爱因斯坦的人身和科研事业陷入困境。美国人看准了这个机会，“抢”走了爱因斯坦。爱因斯坦在美定居 20 余年，为美国的科技发展做出了巨大贡献。乘人之危“抢”，是指人才所在的母国面临政治不稳、社会动乱、经济危机、战争威胁，人才自身又遭受种种迫害、面临困境的情况下，采取各种手段夺取人才的方法。◆

美国建国晚，与欧洲大陆比，其人才群不论是在规模上还是在质量上，都相差甚远。但是，他们很明智地选择了一条聚集人才的战略，即从海外招揽科技人才。为了得到他国的高级人才，有时甚至不择手段地“抢”。◆

早在第二次世界大战的后期，盟军在法国登陆后，美军趁德军处于战略守势之机，一方面指挥盟军东进，一方面又不惜打破自己的战略部署，用一个伞兵师、两个装甲师加上整个第六集团军，组织了一支作战部队，斜插过法军战线，掩护一支以“阿尔索斯”命名的侦察部队，主要目的是要抢劫一个海森堡。到第二次世界大战结束时，“阿尔索斯”侦察部队通过强制和非强制手段，把战败国德国、意大利的几千名科学家、工程师带到了美国。这些科学家在美国的大学和研究机构的工作，对美国的原子物理学、核物理学、化学和数学等学科的发展起了巨大的作用。◆

就抢夺人才本身而言，中国比美国开始的历史更老。据史料记载，五胡十六国时期的前秦皇帝苻坚，得知出生在今新疆库车的鸠摩罗什精通佛学，谙悉汉字，博学多知，以颖悟通达名传西域诸国，就命吕光率领 30 万大军到西域去抢鸠摩罗什。由于鸠摩罗什在当时游历印度国，故未能抢回。后来，后秦皇帝姚兴继承先业，又派大军去西域抢劫人才，公元 401 年终于抢回了鸠摩罗什等多名高僧。姚光皇帝拜鸠摩罗什为国师，此后，鸠摩罗什组织译出了 98 部、400 多卷佛学著作，使佛教在北方广为流传。◆

近几年，一些东欧国家由于内部分裂、政局动荡、经济衰退，令人们感到国家无望。不少人才想到国外去另谋出路，从而出现了人才外流和抢夺东欧人才的竞争。苏联解体后的情况更是如此。原苏联已建成了一个庞大的军事体系，据估计有 1500 家兵工厂和 900 个军工研究所，共有 900 万职工，国家每年经济投入近 1000 亿卢布。根据美国中央情报局分析，估计前苏联有 90 万军事官员和文职人员从事核武器方面的工作。其中，从事核武器研制的科技人员超过 10 万人，熟悉核武器设计工作的有 2000 人，掌握了

真正秘密情报的有 1~1.5 万人，掌握精密技术的有 2000~3000 人。在前苏联核武器制造中，1945 年需要用一架大型轰炸机才能运送到日本的原子弹，现在可以做得很小，甚至可以放在一只手提箱里。而这样一只箱子，就像商人们手上提的密码箱一般大小。苏联解体后，研究生产航天火箭和洲际弹道导弹的工厂有的改生产绞肉机、塑料玩具枪和拖拉机。再加上政治动荡、经济恶化，使一批超级核专家用武无地，生活无着，前途无望。美国政府一位专家说，“这些人当中有很大一部分对外国买主来说是有价值的”，很可能成为一些国家猎取的对象。事实也正是如此，那些急于想建造自己核武库的国家，以及想维护霸主地位的国家，纷纷前往莫斯科、基辅等地，千方百计网罗处于彷徨中的核“工程师”们。有的国家利用前苏联专家出国访问之机，出资 35 万美元，请他们签署一项帮助该国生产一枚核弹的合同，然后，以月薪 2 万美元吸引他们前来工作，此举已见成效。有的国家趁机大量购买先进的廉价苏制武器。并雇用前苏联军事技术人员来执教，训练本国军人掌握和使用这些武器。有的国家的政府部门作出决定，通过外交渠道收集情报，通过研究机构进行交涉，以网罗前苏联科技人才。美国则是棋高一着、技高一等。他们一方面考虑雇 2000 名前苏联核专家；另一方面，向俄罗斯建议成立一个由美国为首的西方盟国提供经费的情报中心，为成千上万前苏联核科学家找工作、发薪水等，防止他们移居第三世界国家。这在网罗前苏联科技人员方面堪称一个创举。◆

三、“买”——施之以惠

人才和普通人一样，有着物质生活和精神生活的需要和需求，这也成为人才流失的一个重要因素和贫富悬殊，经济收入，生活条件有关，在人才争夺大战争中，一些经济实力雄厚，敢投资，善于施之以惠，待之以礼，舍以重金的国家和企事业单位比较容易得手。而发展中国家或经济实力薄弱的企事业在物质待遇上对自己国家的人才不能按劳施酬。

在中国也出现“教书的不如卖书的，搞原子弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如拿剃头刀的”之类的现象，大学教授卖大饼的极端之举也时有耳闻。人才外流现象也十分严重。在波兰，由于经济恶化、政治动荡、知识分子生活待遇低等原因，1983~1987 年间，有 50 万波兰人留在西方，其中 6 万人是大学毕业生。在孩子饥饿时，就会出现有奶就是娘的选择。

一些国力强、经济发达的国家一方面拨出一些款项，大张旗鼓地对发展中国家进行经济援助、技术援助、文化援助；另一方面又像一个聪明的“山姆大叔”，不惜用高薪和重金招揽海外人才。◆

韩国在第二次世界大战以后，处在一个特殊的世界政治与经济环境中，当局对第一流的科技骨干和科技管理者在国家经济与科技发展中的地位和作用认识得比较充分。所以，他们在招揽海外智力与人才方面舍得花本钱。政府制定并实施了“高价招聘”政策，不惜以重金聘请海外的韩国科学家和工程师回国从事科技工作，向他们提供相当于在国外的工资待遇和良好的居住条件。回国科技人员的工资相当于国内同级同类人员的 3~4 倍。据韩国科学技术部统计，截至 1985 年底，从美国、英国、德国、日本回国的科技人员已达 2000 多人。

在美国人眼里，人才就是金矿，就是财富。他们一旦发现对自己有用的人才，就千方百计地搞到手，能抢则抢，不能抢就买。苏联解体后，美国试图廉价获取原苏联在某些高科技领域领先的设备和技术，特别是获得前苏联反弹道导弹技术和专家。前苏联在

50多个领域，特别是领先于美国的6个领域中，有1000多名专家和工程师，这些专家和工程师工资很微薄，每人每年只有5000美元，这些人如果在美国工作，年工资可以提高11~12倍，达到6~7万美元。美国正在着手用高薪直接或间接地雇用这批科学家。如果美国的计划成功，就可以获取前苏联的弹道导弹及杀伤力的资料、各种各样现代化大推力液体火箭发动机、小推力电发动机、太空核动力系统、噪音闸流管(一种高速高温电开关)、中粒子束技术等领先于美国的六项技术。同时，最低限度能为美国节省45亿美元以上的战略防御计划研制费用，并使美国提前5年完成部署一个以全球防止有限打击方案为基础的防御性系统。美国为了实施前总统里根1983年3月23日提出的“星球大战”计划，特地派人到西欧国家重金招聘高科技人才。到1992年为止，仅英国航天界就有数千名设计师和高级工程师受聘到美国工作。◆

美国用高薪招揽人才，不仅表现在对海外人才方面，而且还表现在国内的人才争夺中。“硅谷”早期最负盛名的仙童公司在芝加哥地区的销售战中，发现总输给摩托罗拉公司的一个见习推销员桑德斯。于是，仙童公司用重金把桑德斯买了过来。以后，桑德斯就成了年薪62.2万美元的“硅谷”的风云人物。◆

在美国高等教育界，往往用拥有多少诺贝尔奖得主来衡量一所大学的学术水平。在各院系教师排名上，获奖人的名单，几乎毫无例外地排在前列，以示该院系的骄傲。因而，大学对诺贝尔奖的获得者非常器重，从学术到生活，可谓关怀备至，服务周到。为了取宠和留住一位获奖人，不仅要花费一大笔薪金，通常还得为他配置一套一流的学术研究设施。在日常生活上，诺贝尔奖获得者也备受优惠。就是在拥挤不堪的伯克莱大学，给那些在职的诺贝尔奖得主的酬赏之一，就是提供一块永久性的停车场，其它教师的车是没有资格进入这块属地停放的。而那些并不拥有诺贝尔奖获得者的二三流大学，也试图使诺贝尔奖得主的大名出现在本校教师花名册上，以跻身于一流大学行列。他们以更优厚的物质条件吸引获奖人员前来工作。1982年，奥斯汀田纳西大学成功地说服了1979年诺贝尔物理奖得主史蒂文·温伯格离开哈佛大学，到他们那里工作，其代价是：该大学为史蒂文·温伯格提供11万美金的年薪，以及建立一个耗资巨大的世界一流的基本粒子科研中心。该大学用同样的方法还招揽到了1977年度诺贝尔化学奖得主、比利时人伊里埃·伯利乔奇纳，特意为他颁发了“联合科研聘书”，同意他一年内可以有部分时间回到原工作单位——布鲁塞尔自由大学去工作。

在美国用重金招揽海外人才的同时，有的国家也在不惜重金争夺美国高水平的专家。荷兰飞利浦公司为了获取超大规模集成电路的先进技术，企图用200万美元挖走美国“硅谷”搞第五代电子计算机的专家，谁知对方不为所动，结果挖墙角未成。最后，飞利浦公司竟花3000万美元把那家公司全部买了下来，这位集成电路专家也就夺过来了。

日本认为在未开拓的尖端技术领域里，聘请一位外国的优秀研究人员，其效果相当于20名本国研究人员出国进修，为此他们愿向引进的研究人员支付每人每年2000万日元的高薪，以加强高级技术领域的研究。于是，日本总结出了一套适合本国国情的“重金”招揽人才的方法，这就是通过购买、吞并外国企业或公司，将被购买或吞并的企业或公司里的人才据为己有。这应该说是日本利用他国人才资源的又一新举措。据美国一家投资银行发表的调查报告称，1989年日本兼并、收购美国公司174宗，比1988年上升32%，1990年又上升到179宗。目前，日本已成为美国公司最大的买主，夏威夷则成了日本企业的天下和日本的“经济殖民地”。日本不仅通过购买、吞并企业和公司获取人才，而且还购买或通过“资助”的方式，占有或部分占有美国名牌大学的实验室，在那里获取美国高级人才的智力资源。例如，1990年由日本不动产大亨三泽首倡，向美国麻省理工学院支付1000万美元，引进该院一个实验室原型。哈佛大学收到日本类似的“赠款”则高达9300万美元。◆

四、“聘”——营造创业宜人气候

追求成就事业的强烈动机是人才成长和发展的基本动力，为各种人才营造实现其事业的宜人气候和微观工作条件，才能真正捕捉住追求事业的人才大军，经济实力较薄弱的发展中国家正是在此方面未能作出应有努力，用于教育科研和卫生文化事业经费大大低于发达国家，不能为众多有才能的知识分子充分发挥其聪明才智创造良好的工作和科研条件，相反，一些发达国家和经济实力雄厚的企业，在此方面舍得花钱，从事科研和实验，尤其是美国和美国私人企业公司。◆

1986年美国私营企业从事工程和科学研究的科技人员，每人实际科研支出为138000美元。所以，美国科研人员的工作条件迅速改善，工作站、CAD/CAM/CAE普及最快。◆

美国这些众多的一流科研设备和实验室，吸引了海外大批的科学家和工程师。美国科学家基金会1985年的调查结果表明：美国50%以上高技术部门的公司大量聘用外商科技人才，外商科学家和工程师占这些公司科技人员总数的90%。在美国著名的加利福尼亚州“硅谷”工作的高级工程师和科技人员，外国人占33%。在美国从事高级科研工作的工程学博士后研究生中，外国人占66%；在美国得到工程博士学位的有58%是外国人；获数学和计算机博士学位的有40%是外国人。美国发达的高等教育和先进的科研条件，每年吸引了30多万留学生，这些留学生成了该国研究室和实验室的义务研究员。◆

这支庞大的移民生力军促进了美国生产和技术的迅速发展，很多新兴工业部门，诸如高分子合成工业、原子能工业、电子计算机工业、半导体工业、宇航工业、激光工业等纷纷建立起来。战后资本主义世界最重要的科研项目有60%是由美国完成的，75%最先在美国应用。由于科技成果的推出、应用和推广，使美国的经济、科技等综合国力大大领先于世界其它国家。◆

日本在这方面的成功之举是搞“科学旅游”和国外建所来利用全球人才。◆

国外建所，即在国外遍设一流的研究机构，或对当地研究机构投资，以吸引成千上万名科研人员为自己服务，是日本近年获取和争夺海外人才的又一高招。《美国基督教科学箴言报》1992年1月报道，“日本有42%的大公司把其研究设施放在国外，其中许多在美国和英国”。到目前为止，日本在欧美已建有数百个研究开发基地。比如，日本在欧美已建有数百个研究所，除一名所长是日本人外，其余研究人员都是外国人。据美国《交流》杂志1992年第1期提供的数字，到1990年，美国加利福尼亚州有500名美国科学家和工程师为日本本田公司工作，俄亥俄州有200名。万事达公司耗资2300万美元在加州的欧文设立了研究与开发中心，数百名美国设计师和工程师正在该中心从事远期自动化研究。日产公司在密歇根州普利策斯的工程设计中心聘用了400名美国工程师。富士通公司正在得克萨斯建造一座耗资8000万美元的电信工厂和研究中心。富士通公司、日立公司都在英国建立了研究开发中心，吸引了众多的英国科研人员。在国外建立研究机构，招聘当地各种杰出人才或适用人才，以免去把外国人才迁居到日本所卷进的成堆麻烦，人口众多、国土狭小的日本人不可谓不精明。◆

科学旅游是美国人对日本短期雇用外籍科学技术人员到日本工作的雅称。美国《基督教科学箴言报》1992年初在一篇题为《日本的研究大门打开了一条缝》的文章中说，自80年代中期以来，日本利用先进而完善的实验室，已接待了数千名西方科学家做短期停留。日本政府投资的、历史最悠久的研究机构——理化研究所的400名研究人员，

有 25% 是外国的“科学旅游者”。此外，日本还充分利用自己经济和科技实力强的条件，经常主办国际性学术会议，邀请外国科学家和教授参观、讲学、进行学术交流等，“科学旅游”形式，是日本利用国际精英人才的大脑的高超手段。◆

五、“诱”——委以人才精英重任

我们都知道，经济发展科技进步还需要精通专业，组织能力强的管理人才，一些发达国家和经济实力雄厚的企事业单位对引进人才中心的出类拔萃者委以重任以缓解管理人才缺乏难题，激励外来人奋发工作，这无疑成为招揽人才的好举措。◆

进入 90 年代后，美国 33% 的名牌大学的系主任是华裔学者。位居世界一流学者之列的杨振宁、李政道、丁肇中、吴健雄、李远哲、陈省身、林家翘、兵成桐均已是美国科学院院士，里根总统在 1986 年夏天的纽约自由女神像落成一百周年大会上，给 12 名杰出的归化美国公民颁发“自由奖章”，其中华裔占了 1/4。美国计算机研究中心 19 个部中的 12 个部主任都是炎黄子孙。还有在美国的联邦巡回大法官邓心平，特拉华州副州长吴仙标，被称为“加利福尼亚的基辛格”的余江月桂(连任三届加州州务卿)，美国航管局副局长赵小兰，白宫出口委员会副主任陈香梅，纽约州财税厅厅长赵光华，纽约警察总局副局长莫虎，喜瑞都市市长黄锦波，旧金山加州州立大学校长吴家玮等都是华裔。美国委以重任的招揽措施，也吸引了英国大批一流专家，1952~1962 年英国流入美国的 200 多名专家中，有 45 名被委以重任。

日本进入 80 年代后，雄心勃勃，要把企业、公司、研究机构办到全球去。这就必然在所在国雇用大量的劳动力和技术人才，对高技术人才、名人、管理和行业经验丰富者委以重任，使他们竭尽全力为日本经济发展和科技进步服务。在日本，不仅建筑业到电子业、制造业如此，第三产业也是这样。日本证券交易早在 80 年代中期就成了在英国、美国利用当地人才的“主角”。在伦敦商业区，野村证券交易所聘请英国前财政大臣道格拉斯·瓦斯担任日本在英国当地法人公司的董事长；山一证券交易所也选用了彼得·布尔菲担任其交易所的负责人。在华尔街，野村证券交易所聘用美国财政部前助理部长帮办担任其交易所的副经理，聘用纽约证券交易所前董事长担任最高顾问；日兴证券交易所更敢为人先，他们聘用联邦储备委员会的实权人物斯蒂芬·阿克什洛特担任其交易所的副会长，聘用纽约联邦银行的伦蒂·斯特拉斯伯格主管政府证券部工作；大和证券交易所、山一证券交易所也不甘落后，他们也都聘用了美国金融界高官担任他们的副经理、副会长。无论是伦敦商业区，还是华尔街，日本证券交易所选择和委以重任的人才，全部是政府的要人和一流企业的董事。这些人平均年薪在 40~50 万美元之间。由于聘用了当地政府要员和企业名流，使日本证券交易所金融创汇能力大增。如日本野村证券交易公司，1986 年 1~9 月，在 9 个月中就赚取了 25 亿多美元。

委以重任引人才，委以重任用人才，这套东西，中国人早就懂得。春秋时期的士、客卿与各国兴亡关系极大。范雎原为楚国人，后在魏国供职，后来秦昭王得知范雎是难得的人才，为了得到他，竟亲自长跪而求，并拜他为相。他任相期间，对关东六国远交近攻，各个击破，使秦国大获成功。秦孝公用商鞅、秦穆公用百里奚、秦始皇拜李斯，这几个贤相都不是秦国人。秦王扫平六国、四海归一的重要原因就是任用外籍贤相。齐桓公早年所拜得力国相管仲是从鲁国抢来的，齐威王的军事孙臆是从魏国引来的，等等，举不胜举。

人才引进，作为一种聚集人才的方式，有很多优越性，它不仅可以节省花在人才培

养上的智力投资,而且同引进技术相比,它更能保持技术上的领先地位。◆

美国是个大批引进人才的国家,几十年来,美国政府一直把引进人才当作开发人才资源的重要途径,众多的人才流入美国,对其经济、科技产生了巨大的影响。1987年6月8日,苏联《真理报》以《偷窃天才的人》为题,指责美国从1949~1969年中,抢走发展中国家14.3万名高级人才,使其节约50亿美元的教育经费,而这些流入美国的高级人才,20年内至少可以创造630亿美元的收入。据不完全统计,到1986年,美国引进各类人才高达70万人,仅教育投资一项,就可以节约近300亿美元,为美国创造收入至少3080亿美元。当然,人才是一种战略资源,其价值很难用简单的数字表示。◆

另一方面,那些流失人才的母国损失惨重。据统计,仅60年代初和70年代,印度、巴基斯坦、菲律宾、斯里兰卡等国,向美国、加拿大、英国和西欧等国家、地区,流出了40多万名科学家、工程师、医生和其它技术人员。1990年5月印度的一项调查报告显示,“由于人才外流到发达国家,印度已经损失130亿美元”。印度1名医生流往美国,印度就要损失33万卢比,美国要得益517.5万卢比;1名科学家流往美国,印度要损失17.2万卢比,美国则获益187.5万卢比。美国人寿保险研究所的统计结果也如此。波兰政府指出,政府为1983~1987年外流人才付出的教育费达数千亿兹罗提,其中仅移居国外的19000名工程师和5500名医生所造成的损失就达375亿兹罗提。南斯拉夫自建国到1985年,共有11000余名专家外流,据该国报告估算,战后外流的1000名专家,如果留在国内,起码可为南斯拉夫创造30~40亿美元的财富。◆

同时,外流人员还从母国带走大量的资金。加拿大的数字表明,1986年,来自香港、马来西亚、新加坡等国家和地区的1744名户主,带着11.8亿加拿大元抵达加拿大。澳大利亚维多利亚州一个雇主组织公布的一项调查报告表明,从亚太地区移居澳大利亚的人,平均每人带来了100万澳大利亚元(合69万美元)。随着南非大量人才的出走,仅1985年和1986年间,南非有40亿美元被输往国外。像沙特阿拉伯、伊朗等石油资源国家的资金输出之巨就更不待说了。◆

这是直接经济损失,各领域的间接损失更大。发展中国家和一些人才外流的母国本身人才十分缺乏,教育、科技、医疗等领域本来就很落后。大量人才的流失,更使这些领域的事业发展雪上加霜,困难重重。目前,全世界有文盲8.89亿人,其中98%生活在第三世界。在亚洲有6.66亿,非洲有1.62亿,拉美和加勒比地区有0.41亿。文盲比例最高的是非洲大陆,占人口总数的54%。据美国《洛杉矶时报》1986年11月9日报道,有2500万人口的扎伊尔,当时大学毕业生只有10多个;几内亚比绍没有一个非洲出生的医生、律师或会计师;莫桑比克的文盲占全国人口近90%。在这种情况下,大量人才的外流,又怎能不给发展中国家的民族教育事业以沉重的打击呢?教育事业如此,科技事业亦然。据在巴黎出版的《青年非洲经济》1988年9月的一篇文章说,“一个非洲国家的科技力量不超过100名研究员和工程师”,而这些国家的“研究员75%是在发达国家中培养出来的”,学成后多数又不愿回国。这又怎能不使发展中国家和发达国家之间的科技水平的差距日趋扩大呢?1986年,全世界已注册的专利有500万项,发展中国家所拥有的专利权仅占1%。所以这些国家不得不采取积极措施,控制人才外流,争取人才回流。

第四节 我国人才争夺反击战

当今中国，无论是政府机构还是企事业单位，都明白：谁拥有人才，谁就拥有了财富，谁就拥有了立足世界的实力，我们必须打好这场旷日持久的人才争夺反击战，高效科学地进行人才测评并精确地利用人才优势。◆

一、建构具有中国特色的人才战略

中国拥有极为丰富的人力资源，但特殊性人力资源缺乏仍是阻碍经济发展的“瓶颈”。人力资本理论创立者、美国经济学家西奥多·W·舒尔茨认为：“人口众多的国家中基因的分布情况大致相同。如果说人群中只有 10% 的人具有所有基因中最好的基因，那么，中国的这种人员是美国的四倍，因为中国有 10 多亿人口，而美国略高于 10 亿的四分之一。”可见，人口众多，又具有聪明勤奋的特点，使我国人才资源开发具有较大的基础优势。一旦我们十分重视开发，我们优势就能充分发挥出来，如果忽视对其进行应有的开发，我们的优势就会转为劣势。这是机遇，也是挑战。因此，大力发展教育培训、增加人才投资，才可使我国这一庞大的人才资源“基因库”真正成为庞大的可资现代化建设利用的“人才资源库”。这既是我们的优势，又是摆在我们面前的推动我国经济发展的战略任务。

建立继续教育登记制度，以筹建培训基地为主题的继续教育网络为重点，加速实现专业技术人员的知识更新，是人才战略的重要部分。◆

继续工程教育是二次大战后，为了让工程技术人员知识与飞速发展的科学技术同步，保持企业的竞争力而在美国新兴起的一种追加教育形式。二次大战后，美国的科学技术的发展速度很快，促进了生产的迅速发展，而工程师从水平和数量上都不能满足生产的需要，于是采用短期培训班的方法来解决这种供需矛盾。60 年代，随着新技术的广泛应用，在建筑业、环境保护、食品工业、农产品的加工保管、交通运输、能源，以及后来的在电子工程、微电子学、计算机、微处理机应用、生物工程、激光应用和工业企业管理等各个领域普遍开展了继续工程教育。工程师们的学习从零碎的、自发的、无计划的、无组织的行为逐渐发展成相当系统化的制度。继续工程教育已成为推动工业生产的重要力量源泉。◆

我国是一个发展中的大国，人口众多，全国高中文化程度的人数有 7357 万人，大学、中专文化程度 3370 万人，两项加在一起，为 10727 万人，不足全国人口的十分之一，比发达国家专业技术人员占人口总数的比例低得多，甚至比印度这样的发展中国家的比例还低。但从专业技术人员的绝对数看，应该说是一支强大的科技队伍。目前，这支队伍知识老化，结构不合理，不能满足经济发展的需要，不能和飞速发展的科学技术同步。为此，我们要着手进行人才资源开发计划的重点转移，由数量增长型转变为质量提高型。

首先，在大、中专院校开办各种进修班，开设制造和工业技术、计算机和信息处理、能源和利用、建筑设计和建设、公用事业、环境和市政建设工程等方面的课程。其目的是帮助工程师和其它专业技术人员掌握最新技术、发展趋势及当今工艺状态的信息，使其保持与变化的技术同步。◆

第二，学术协会、学会团体开展继续教育。一方面为自身服务，保持学术团体的生命力；另一方面，保持本学科(或本行业)的先进水平。它的课程设置多属高档新技术课，其对象面向全国，面向本专业。◆

最后是企业(公司)内部的继续教育活动。企业开展继续教育活动有许多优越性：符合本企业(公司)利益，针对性强，费用较少，节省时间，通过短期培训掌握新技术，加强企业的竞争力，创造个人晋升的条件。◆

建立人才市场，引入竞争机制，是人才战略的主干。人才市场是社会主义市场经济发展的必然产物。建立人才市场，就是按照平等竞争的原则，采取市场配置为主的方式，使人力资源与生产数据达到最佳配置，发挥最大潜能。这是在干部人才配置上的一次重要改革。我国自开办人才市场以来，帮助了高校大学生的毕业分配，成功地促进了上百万科技人员的流动。

中国有句老话叫做“树挪死，人挪活”。把树挖起来，种在其它地方就容易死；但是人往往要换几个岗位后，才能找到最合适的工作，才能发挥才干。一次联合国官员到中国来招考科教文组织高级官员。它规定了四条：第一条是 50 岁以下；第二条是有高级专业技术职称；第三条是懂英语或法语；第四条是在过去的工作经历中，至少要换过六个岗位。最后一条，我们人事部门有的人不理解。在我们国家里，如果一个人换六个岗位，那还了得，谁还敢要？可国外不一样，他们是流动的社会、竞争的社会，有本事的人是不断换岗跳槽的，没有本事的人是不敢换岗跳槽的。所以交换岗位可以出人才。◆

把人才推向市场，首先意味着每位人才都有支配自己的权力，具有比较充分的择业权；用人单位则具有充分的挑选、使用、辞退的权力；这样才能真正做到人才和使用人才的单位双向选择。人才市场采用的主要方式是招聘和解聘、应聘和辞职，主要以聘用制、合同制的契约方式来规定权利和义务。这就避免了“铁饭碗”、“铁交椅”、“一贯制”所造成的磨洋工、搞内耗、难于施展才能等阻碍发挥主动性和积极性、创造性的一系列弊端，是人才的一大解放，其社会效益和经济效益是无法估量的。◆

人才市场也在调整人才结构。珠江三角洲的高科技企业人均劳动生产率高达几十万甚至百多万。人们惊叹之余，常常不解：同样的人、同样的技术，甚至同样的政策，为啥就会产生不同的效益？这就是结构的奇迹，人与人的结构，技术与技术的结构，企业与市场的结构，全社会的总体结构……。美国科学家测算，在不增加任何投入的情况下，仅仅是结构的调整，就可增加效益 25% 以上。这是美国科学家对美国企业结构的测算，如果让美国科学家对中国结构研究测算一下，得出的结果恐怕都能够将他们惊呆了。◆

当然，我们强调要把人才管理放开、把人才推向市场的同时，也承认党和国家要管好方针政策的制定、实施和监督检查，负责宏观调控，并直接管理党政机关及其领导干部、管理一小部分关系国家经济文化科技命脉的重要的企业管理人员和科技人员。◆

罗致海外人才，开展智力回流，是人才战略的重要部分。人才是最宝贵的资源，现已为国际经济的新的价值观念。无数事实证明，谁吸收的外来人才多，谁就得利丰厚；谁人才流失严重，谁就损失惨痛。现代商品经济已越来越发达，特别是一场以反映和支撑综合国力的高新技术产业革命正在席卷全球，为了生存和发展，无论是大国或小国，都要拼命广蓄人才，除努力培养外，还要努力招揽海外人才。◆

中国要加速发展，缩短与先进国家的差距，目前，最迫切的是要全面动员起来，广育负责建设的人才、高科技人才。在加强培训的同时，广揽海外人才，为我所用，是我们的人才战略之一。◆

海外人才分为两大部分，一是留学人员、学成后滞留国外的中国留学生和进修人员，二是外籍人才(外籍分为华裔与非华裔两种)。非华裔外籍人，由于心态差异、处理问题方式和观点不同，国内财力不足，与他们合作，在数量和范围上受到限制，故罗致海外

人才的重点应放在吸引留学生回国工作和华裔人才的智力回流上。◆

争夺我国海外留学科技人员，开发和利用他们的聪明才智，是我国人才战略的主要内容。据统计，1980年以来，我国公派和自费留学人员14万多人，至今回归者只有4万人，中国以不丰盈的乳汁哺育出的人才纷纷离开，学成后又滞留海外。这批数量颇大，以年富力强、智高才优而受到世界科技界瞩目的海外留学科技人才，得到他们或失去他们，确实是关系到中国未来前途的大事情。◆

多年来，我们积极改进留学科技人才的政策，主要办法是改善待遇，吸引回国。这虽取得了一些成效，但收获不大。因为这一做法在实施中，不可能不受到我国财力的制约，同时，在某种程度上，还会促使更多的科技人员出国。◆

我们应根据国情出发，采取切实可行的措施。一是要将对海外留学科技人才的政策目标从吸引回国转变为开发其智力资源，使留学科技人才能够“育成果于海外，用成果于国内”。处于孕育成果阶段的人才，其才能是否得到发挥，主要看是否能提供必要的科研装备和其它物质保障条件。我国目前在这方面的经济投入是有限的，“要确保重点，不能全面开花”。举例说，我国在美国的留学生中，光物理博士就有1000多人，回来后，如何人尽其力，确实是个问题。但是，我们可以采取“借力发展”的策略。就是借发达国家优越的科研环境，让留学科技人才在海外出成果。同时创造条件，吸引已拥有科技成果的留学科技人才回国创业。

二是要把吸引人才回国工作的重点放在已拥有科技成果的留学科技人才身上，着重改善他们回国后的各项待遇。那些碌碌无为、特别是“自费”出国者中的部分“洋”博士，实际不如“土”博士，应与前者区别对待。这样可以防止平均主义，把改善待遇与成果结合起来。

◆三是吸引已拥有科技成果的留学科技人才回国后，要为他们提供良好的创业环境，促其成果切实转化成生产力。◆

四是对情系中华的人才在国内外之间进进出出、往返流动，不仅不应限制，而且应当鼓励。

因为高新技术企业在技术上更新换代很快，这就需要在技术上不断地快速创新。要追踪和保持世界领先水平，在竞争中立于不败之地，就必须实现科技成果“研究转化再研究再转化”的良性循环。而借力发展战略，是根据国情、研究条件及对技术的需求，把研究部分放在国外，转化部分放在国内。所以留学科技人才要在国内和国外之间不进行回流流动。

二、立足实力培育人才

90年代中、后期，是本世纪留给我们的最后几年。处在这样一个历史关头的中国，如何把我国丰富的人力资源充分开发利用起来，使其成为推动我国经济发展的巨大力量，是一个具有重大战略意义的课题。◆

科学技术是第一生产力，现代社会经济的发展主要依赖于科学技术的发展，而科学技术的发展又依赖于掌握科学技术和技能的人，即拥有特殊人力资源的人。特殊的人力资源是经过个人就学、接受教育、在职培训、工作经历等方式得到的。一句话，教育是人才开发的主渠道，教育是科技人才之母。◆

(一)国家重视基础教育◆

人才开发，关键是基础教育，也就是小学教育、中学教育和大学里的教育，这是培

养人才的前提。“十年树木、百年树人”，“百年大计、教育为本”。这是众所周知的，没有教育，就不能把人类历史文明成果继承下来。所以基础教育十分重要。前一阶段我国基础教育有两种倾向。一种倾向是十一届三中全会召开前，特别是十年动乱中，说什么“大学生不如中专生，中专生不如技校生，知识越多越反动”。这就使我们耽误了一代人，少培养了一代人，这是一个极端。十一届三中全会以后又出现了另一个极端，就是唯文凭，唯学历，在选拔人才时只注重文凭，影响了对一些有真才实学、但没有文凭的人才的开发利用，所以我们要重文凭，但不能唯文凭。◆

目前，基础教育的教育形式和内容还不适应经济发展对人才需求的要求，而是采取“唯学式”的教育，根据已有的学校、教师和设备来设置专业，开设课程。久而久之，一些传统的基础理论学科在学校里得到过分的发展，为社会经济发展迫切需要的新学科、应用学科却萎缩缺门。这就出现了社会上存在的一种现象，一方面人才供不应求，另一方面又是大量人才积压浪费，甚至找不到工作岗位。如果我们的基础教育有一个外在的制约机制，教育直接和社会需求相联系，把人才使用直接反映到基础教育中来，建立合理的教育结构，调整专业设置，完善其内容和形式。同样多的学校、同样多的师资，就会培养出更多的有用人才。

搞好基础教育，还要促进教师队伍的优化组合。对现有的教师队伍进行大胆科学调整，即擅长教书育人者，以教学为主；擅长学术研究者，以科研为主；擅长开发应用者，以科技服务为主，由此组成教育、科研、科技服务三支队伍，人尽其才、各司其职，再加上努力解决教师的生活待遇、职称等问题，教育的潜在力量就能开发出来，教师可以多上课、学校可以多招生，同样多的教育投入，可以产出更多的教育效益。◆

(二)注重中学教育◆

这个问题可以从两个方面看。第一，要加快普及九年义务教育，十二年义务教育也应摆上议事日程。我国教育方面存在的第一个问题，是国民义务教育普及率还差得很远。按全国第四次人口普查结果，我国文盲、半文盲还有 1.8 亿人，约占总人口的 15.9%。全国初中毕业人数为 26464 万人，九年义务教育的指针只有大中城市和某些经济文化发达的县城、乡镇基本上达到了，大部分农村乡镇还差得很远，因此不仅需要大力扫除文盲，加快普及九年义务教育，而且应在全国发展高中教育，特别是在一些发达地区，逐步普及高中(或中专)教育，即 12 年义务教育。第二，把中学教育作为培养人才的重要环节，历史上的一些杰出科学家，在中学时期所受的教育都比较好。因为中学时期是人的世界观形成时期，中学教育是基础教育，语文、数学、物理、化学、历史、地理课程设计十分全面。在选拔人才中，我们比较注重在学校时曾任过学生会、共青团干部的人里面选拔。在资本主义国家中也非常强调从学生领袖中选拔人才。里根、肯尼迪学生会干部。在学校里当学生会干部是不容易的，因为学生投票不考虑经济、家庭、社会地位等问题，而是看你是否有能力、能否把大家组织起来。◆

(三)大力发展职业教育◆

过去，我国在教育方面追求升学率和文凭、学历成风，而对于职业技术教育却重视不够。近年虽有所改进，但还未从根本上扭转。每年 1000 多万不能升学的初高中毕业生 70% 未接受系统的职业技术培训。为了使我国职业技术教育在近期得到较大发展和提高，首先多数农村乡镇的初级、高级中学应根据乡镇企业、农林牧副渔各业发展的需要，因地制宜，办起初级职业技术学校，为当地输送青工、技术人才。城市也应增设或扩充技工学校和中专，扩大招生人数，与当地企业单位采取多种形式的协作方式，有目的地为这些单位培训技术工人。鼓励有条件的企业创办、联办或扩充职业技术学校，既可对外招生，实行严格的正规的系统培训，为本企业和有关企业输送技术工人；也可根据需要，不定期地培训在岗和转岗的职工，提高现有职工的素质。◆

除此之外，还可以开展“科学旅游”、“合作研究”、“国外建所”、“异国用人”、“接纳留学人员”或委以职称、授予头衔等吸引他们，开发利用旅居海外精英的才华和智能。 (四)拓展办学渠道◆

各类学校应与相应的社团、企业、行业取得联系，更好地为社会、经济、文化服务，根本改变学校闭关自守、与外界脱节、死水一潭的状态。地方、社区、私人、社团都可以自办或联合创办学校。在维护我国主权、遵守我国法律的前提下，也可以与外籍人士合作，借用外资合办学校。让学校突破固定模式，多方探索，各展所长，互相竞争，造成百花竞艳、生动活泼、效果显著的新的良好的教育局面。◆

可喜的是，我国人民群众的实践已经走在前面，例如广东和江苏的专区(市)和县(市)由于乡镇企业长足发展，求才若渴，他们自力更生，自筹资金，自聘院长、教师，创办了自己的高等学府，贯彻了因地制宜和学以致用原则。毕业生在当地抢着要，改善了企业的条件，促进了经济的发展。这应该给我们以很大的启示。我们许多历史名城，特别是沿江沿海城市，人口都在几十万、几百万，经济也有较大发展，但高等学校凤毛麟角，条件很差，如果我们在质量、更主要的是在数量和规模上来一个发展，教育育才的前景是十分可观的。◆

(五)创造良好社会环境◆

人才的开发和使用需要良好的社会环境，这种社会环境是以一定的理论(或叫社会舆论)为导向，以适当的政策和一定的组织管理方式组成的一个有机体系。其内容主要包括人才培养制度、人才评价标准、人才激励制度、人才管理制度等方面。社会需求的各类人才，在这个制度化的社会大背景中被培养出来，并在这个大背景中施展自己的才能；发挥自己的作用。因为从个人和社会关系来讲，个人总是从属于社会、从属于对个人来说是既定的外在的社会关系的。因此，人才成长和作用的发挥，固然要靠个人和社会两个方面，但起决定作用的是社会，良好的社会环境使人才辈出，并使人才充分施展自己的才能；不良的社会环境窒息人才的成长，并极大浪费人才资源。◆

上海一家表带厂急需购买一台价值 30 万元的六角车床。后来该厂 3 名职工施展才能，自己改装刀具，成功地替代了那种车床，为企业节省了巨额开支，但最后他们得到的奖励仅值三包香烟。◆

原浙江省建筑总公司副总工程师、“沈井纠偏”专家曹时中，成功纠正危楼和斜塔数十栋(座)，但却因收到 11④4 万元的技术咨询费而“涉嫌受贿”，不仅被革职，还被司法机关传讯，经过长达 4 年的漫长“审理”，方了结心中惆怅，但如金似玉的 4 年光阴就这样白白浪费掉了。◆

金子被埋在土里，永远也不会闪光；千里马被拴在圈里，永远不会被人赏识；人才不被开发利用，永远得不到发挥。有志者事竟成，但如果不为他们创造条件，怎得以成？

诚然，这种陈旧的人才环境只存在于内陆的部分地区，但不可忽视其影响。值得高兴的是，我们已拥有一套较完整的重视人才的理论，有一系列开发人才、发挥人才作用的制度和措施。新近出台的《中华人民共和国科技进步法》第四条规定：“国家和社会尊重知识、尊重人才、尊重科学技术工作者的创造性劳动，保护知识产权。”第三十七条规定：“科学技术工作者是社会主义现代化建设事业的重要力量。国家采取各种措施，提高科技工作者的社会地位，通过各种途径，培养和造就各种专门的科学技术人才，创造有利环境和条件，加强科学技术工作者的作用。”在沿海经济特区和新技术开发区，在内地的许多城市，在许多全民、集体、三资企业中，新型的人才机制已经出现，“宜人的气候”和“宽松的环境”已经形成，在那里“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，一些陈腐的观念、落后的制度早已被遗弃。只要你有才、有能、情系中华，就有你理想的乐园。愿这阵春风同改革之风一道吹遍神州大地，燃遍文明古国的广袤原野，让天下千里马有一个驰骋的

疆场。◆

(六)努力实现人才价值◆

辽宁、云南、贵州、北京、河北、天津、湖北等省市都相继推出重奖科技功臣的政策和措施。走在前面的仍然是深圳，深圳市政府正式公布奖励的条例，海外传媒评述说，如果这一政策落实，深圳马上会有一大批科技人员成为百万富翁。◆

两千多年来，我国的知识分子大多与贫穷结下了不解之缘。颜回“一簞食，一瓢饮”，埋头苦读；扬雄穷得无奈而作《逐贫赋》；陶潜大喊“饥来驱我去，不知竟何之”；杜甫哀叹“残羹与冷炙，到处潜悲辛”；曹雪芹“举家食粥酒常赊”；朱自清一身重病，囊中羞涩，直到如今所谓“写书的不如卖书的，造原子弹的不如卖茶叶蛋的”。自古至今，我国知识分子可以靠知识为进身之阶谋得一官半职，但是，靠知识本身发财的几乎没有。时间，进入本世纪九十年代以后，中国知识分子才开始人才大升值，这几乎有着客观必然性。在我们向社会主义市场经济过渡时，市场经济的两个基本法则——价值规律和竞争规律必然要反映到人才管理和人才供求中来。◆

企业需要竞争，有竞争才能兴旺；经济需要竞争，有竞争才能发展；人才也需要竞争，有竞争才能优化组合，人才的效益才能得以实现。人才的竞争主要表现在三个方面：

第一，供方之间的竞争。就是人才与人才之间的竞争。为了争夺一个职业，多个人才展开竞争，最后优者取胜。人才与人才之间竞争，主要表现在其专业水平上，在同等技术水平的基础上，年龄、体力、性别以及其它条件也在竞争范围之内。◆

第二，需方之间的竞争。就是人才使用单位之间的竞争。为了争夺一个或一批人才，几个人才使用单位展开了激烈的竞争，最后优者取胜。◆

第三，供方与需方之间的竞争。就是人才与人才使用单位之间的竞争。人才与人才使用单位之间的竞争，主要表现在人才劳动力价格的提高和压低，人才的使用，如福利待遇、劳动强度和社会环境等方面。◆

一般情况下，人才的市场价值体现在工资关系及相关的物质待遇上，在社会主义条件下还有体现在社会贡献效益的特例。人才的竞争首先体现在物质吸引力的竞争上。进入人才流动和竞争的人才个体的目标是复杂的，大多是为了人尽其才，寻找能发挥自身特长的工作环境或者是求职环境，其中也包含着改善生活待遇条件的因素。在商品经济条件下，人才大多从抑制人才价值的单位或地区流向人才价值升值的单位和地区。可见，人才流动和竞争，大批优秀人才可以脱颖而出，知识的价值也能得到真正的实现。◆

(七)敞开门立章程◆

在激烈的国际人才争夺中，一方为人才的获取国，一方为人才的流失国。人才的获取国尝到了甜头，为了继续这种超收入生意，更加不择手段地招揽海外人才；而那些人才流失的母国则损失惨重，为了维护本国的利益，加速经济的发展，必然行动起来，自觉运用政治、经济、教育等方面的有力杠杆，以扭转本国人才流失的局面。◆

历史证明，任何国家的科学技术都不可能自给自足。现代科学技术发展的一个显著特点，是知识更新、技术刷新的速度越来越快，各门学科之间互相渗透、分化、融合、接近、共鸣的程度越来越强。世界各国，特别是发达国家科技不断有新突破，这就决定了知识必须广泛交流，人才必须跨国跨地区流动。以亚洲“四小龙”为例，日本、韩国、香港、台湾的经济起飞无不和他们利用世界先进技术有关，他们派往美国等西方发达国家的留学生、进修人才，少则几万，多则十几万。然而，这一切又以敞开门、对外开放的条件。

中国改革开放以来，派往美国、西欧等国的留学生达 14 万多人。这是一支庞大的人才队伍，是我们学习世界先进科技知识和其它优秀文明成果的有效渠道之一。但是，由于种种原因，学成回国只有 4 万多人，滞留海外或移居海外的达 10 万之余，这种趋

势还在蔓延。

经济腾飞、科技进步是防止人才外流的基础。近年来泰国人才回流的现实就是最好的证明。为了本国的发展，泰国每年派人去美国、西欧、日本、香港、澳大利亚、新西兰等国学习，学成后滞留在发达国家和地区的人才数量相当多，在美国居住的泰国人大约有 30 万，其中 1 万被认为是泰国急需的高水平人才。近年来，由于泰国的经济以惊人的速度发展，为该国大量外流人员提供了广阔的用武之地。具备了吸引大量留学生回归的物质基础和社会环境条件。仅以泰国医药界为例，据统计，1965 年至 1971 年间，泰国有 2765 名医生外流，有 26% 的人一去不归，这对发展中国家来说，确实是很典型的人才外流。但是，到了 1980 年，回流本土的医生比当年泰国外流的医生还多出 47 名。◆

政策宽松、工作条件改善、生活水平提高是解决人才外流的根本措施。近几年的人才外流，使我国辛辛苦苦培养的大批优秀科技人才流往国外，确实令人痛心。为了防止人才流失，一些单位主要采取两种方法。一种是采取“改善”措施，强化自我保护，在现有条件下，力所能及地对科技人员在工资、奖励、住房、科研条件等方面给予一定的政策倾斜和照顾。但与西方发达国家比，国内这些单位虽然流了“汗”，出了“血”，尽了力，但仍处于劣势。为了自身的生存和发展，决策者们迫于无奈，只得采取另一种办法，即用行政强制手段，把人才留住，如规定大学毕业后有五年服役期，再次出国两年间隔期，住房保留两年，党籍保留一年；还规定出国要缴纳一定数额的培养费，扣压档案，还有过激的办法：除名。在强制手段的作用下，一部分要求出国的人员被迫留下来，产生的后果是“身在曹营心在汉”。经过几年的验证，这些办法都没有从根本上解决问题。从改革发展的长远趋势看，我们应更进一步解放思想、更新观念。如果我们把人才外流现象放进政治、经济、科技和社会的大环境中去考察，便会发现，如果我们就事论事、就人才外流谈人才外流，则永远也找不到解决的措施。措施只有到人才外流之外去找。与其无休止地追究外流者的责任，倒不如把眼光调回来，去关注我们国内的改革，放在国内经济建设上，专心于科技进步，力争创造一个科学的教育环境、宽松的人事环境，特别是创造一个有利于人才脱颖而出的人才成长环境，尽早地引进人才竞争机制，完善人才流动法规。新近出台的《中华人民共和国科技进步法》作了许许多多的明确规定，确实令人欣慰。五十年代大批留学人员回国，有不少人甚至是冲破了重重阻挠回国工作，不能不使我们对外流人才的回归充满着希望。◆

我们有充分理由相信，中国的腾飞之日，就是我国人才回归之时。广大的中国留学生们，特别是滞留海外的留学生们，我们热切地盼望着你们的归期!◆

三、实行“人才租赁”占领人才市场

所谓“人才租赁”，在理论上并无严格的定义，它主要是指将劳务贸易与一定时间内出让人才使用权相联系的一种商业行为方式。租赁的目的是适应企业生产经营活动和技术改造的需要；租赁的对象是各类人才；租赁期限可长可短。◆

人才租赁行业最早出现在第二次世界大战后，进入 70 年代后期和 80 年代后，由于许多国家的仿效，人才租赁行业与人才市场发展很快。近年来，在美国，人才租赁行业的营业额达到 100 多亿美元的巨大规模。日本人才租赁业务逐年扩张，规模和速度十分惊人。除了成立众多专业的人才租赁公司外，许多大银行、综合商社、保险公司等，近年来也纷纷涉足这一行业，设立专门经营人才的子公司。这些大银行、综合商社和保险

公司的卷入,使人才租赁行业的业务量剧增。到 80 年代后期,日本人才租赁行业的职员达数十万人,经营规模达数十亿美元。1986 年 7 月 1 日,日本政府实施“人才派遣法令”后,立即有 3000 多家公司向政府注册营业,其中一些人才租赁公司跨越国界,在亚太有关国家和地区开设了分公司。在欧洲,由于欧共体积极推进劳动与人员自由流动政策的实施,人才租赁市场的发展也十分迅速。

目前,国际上人才租赁业务发展很快,在一些国家已经形成了一定的产业规模。一些不满足于现状的高技术等行业的人才,他们向人才租赁公司登记的本意是寻求自由度较大、短期性、过渡性的就业机会。因此,在经济结构变动较快、知识和技术不断更新的当今世界,人才租赁行业为供求双方提供了巨大的方便。由于人才租赁的国际化,促进了各国人才市场的竞争,有利于扩大人才供给和人才素质的提高。◆

人才交流是当今世界各国经济、社会、文化交往的重要内容,人才租赁行业及市场机制的形式有利于进一步扩大和疏通渠道。无疑,人才租赁公司已成为人才市场网罗人才的场所。

为了发展人才市场,参加国际人才交流,出让或获取人才使用权。一些发展中国家和地区也积极鼓励发展人才租赁业务,采取官方和民间合作的方式来开拓人才市场。例如新加坡为了协助建筑业输出建筑劳务,政府曾主动将政府部门的一些技术专家出租给建筑业公司,以便支持后者争取海外工程合约时的竞争力。又例如韩国和香港,在企业界遇到技术与管理难题无法解决、而境内人才租赁业又发展不足的情况下,便由官方出面采取优惠政策,以便鼓励发达国家人才租赁公司前来开设分支机构,或引进国外的人才租赁业务,解决了自身经济发展面临的技术力量不足、劳动力供求失衡、效率低下等困难。◆

四、兴建科技园

科技园是集高技术工业公司、研究机构 and 大学为一体的科研、生产市场开发活动的基地。◆

1986 年 4 月,在美国亚利桑那州召开的首届国际科学公园大会上,专家公认科技园应具备的条件是:已经规划或建成了一定区域和建筑,专门用于科学研究、发展研究的机构;这种大学和工业界的合作研究能促进风险产业的开发和经济的发展;能促进学术与工业界间的技术转移和产品的商品化。◆

兴办科技园区的实践显示出了十分明显的作用。◆

首先,科技园是一个综合性的科研基地,是一个知识密集、技术密集、资金密集的“聚宝盆”。它把教育、科研与工商企业有机地衔接了起来。这不仅促成科研成果通过园区内企业走向市场,市场信息又迅速反馈到教学和科研中来,而且还能使教育、科研得到新的经费来源,使新科学思想的商业潜力得以实现。◆

其次,由于科技园区拥有大量的科技人才,有丰富的科学知识资源,不仅能帮助工业部门迅速解决存在的技术难题,而且还是新产品和高技术产品的“孵化器”。◆

第三,由于科技园区学术交流频繁,国内,以及世界的第一流人才的互访、交流学术思想和短期研究活动,使科学公园既可以作为培养高级技术人才和高级管理人才的“苗圃”,又可使出现的新技术和新的科学思想得到更好的传播。◆

尤其值得一提的是科学公园具有优越的地理条件、良好的投资环境、先进的技术设备和宽松和谐的社会气氛。这即使科学公园成为国内科技人才大展鸿图的基地,又为海

外人才回国服务、施展才华提供了机会。◆

兴建科学公园，引起了各国政府和科技界的高度重视，并显示出了极大的热情。◆

在英国，从第一个科学公园——剑桥科学公园建立以来，目前已经发展到 35 个。如菲尔德科学公园内的企业在计算机、人工智能、激光和新材料等高新技术领域进行了新产品开发，其中计算机、新材料产品占有广泛的市场。又如西苏格兰科学公园，又称“硅谷”科学城、技术研究中心等，吸引了著名的国外财团、跨国公司前来设立分厂，建立种种研究中心。

建立科技园区，为旅居海外的科技人才回台服务、施展才华，是台湾吸引人才、发展科学技术的有力举措。1980 年，台湾为减少外流人才，建立了高级科技工业中心——新竹科技园区，共耗资 10 多亿美元。◆

新竹科技园区被称为台湾的“硅谷”，经过五六年的“孵化”和快速发展，现已形成计算机、通讯、光电、生物技术、精密机械、集成电路等六大高科技产业区，占地 2100 公顷。区内集中了 139 家企业，其中外资企业占 26%。1990 年园区总产值 70 亿美元，出口产值达 30 多亿美元。◆

园区周围是工业技术研究院、清华大学、交通大学等科研单位和教学单位。在这里科研与生产并重，既可以培养人才，又能发展科研，还能促进科研、工作和生活条件优化，吸引了不少海外人才回台服务，施展才华，到 1991 年，从美国回到新竹科技园区的海外工程师达 500 多人，成为台湾一支重要科技力量。目前，台湾 100% 的电子组件、40% 的家用计算机、10% 的通讯器材都来自新竹科技园区。其中不少产品畅销欧美和香港。例如，在海湾战争期间，最先报道海湾战争消息的美国 CNN 的记者在巴格达使用的通讯器材就是新竹科学园的产品。

1986 年，新加坡制定了在 10 年内遍地建成“十个”科技园的计划。◆

80 年代后期，中国经济发展的趋势就是追求技术进步、以科技合作为主要形式的人才流动，重塑新的科技发展格局，进行分流重组、调整布局，大批技术开发型科研机构 and 科研人员，走上了科研生产经营一体化之路，在人才流动和竞争中获得新的飞跃。北京中关村、上海漕河泾、沈阳南湖、合肥西郊、武汉东湖等，一批迅速涌现出来的高新技术开发区，技术密集、人才荟萃，科研、教育和生产融为一体，为我国留学生回国工作和引进海外人才提供了良好的环境。◆

由此可见，只要国家与企事业单位为各种专业人才创造良好的发展机遇和发展条件，不仅可以有效地遏制人才外流，而且能够吸引大批优秀人才为国为企事业组织发展服务。

五、勇敢参与人才竞争

当新技术的浪潮猛烈撞击世界经济大厦的时候，不同国度的决策者们，似乎在一个重大社会命题上达成共识：谁能抓住人才，谁就能称雄世界。于是乎，一场围绕人才的激烈竞争，汇成了全球性的行动。◆

一踏上“现代化”的征途，就意味着中国加入了世界竞争的行列。“立足国内招贤士，面向世界聘英才”，使一些地区和单位早已把目光投向海外。◆

就国内而言，敢为人先还是深圳跨出国门揽英才的举措。1993 年 5 月 4 日，深圳市人大常委会主任厉有为、市人事局局长蔡云九为正副团长率队赴美招聘留学人员，他们在美国旧金山、华盛顿、纽约、休斯顿、洛杉矶 5 城市招聘电子、计算机、通讯、金融、证券、财务、建筑、汽车、医学、化学、食品等方面的访问学者及其硕士学位以上

的留学生。在美期间，招聘团举办了 10 次座谈会，发出申请表 800 多份，受到留学生热烈欢迎，有的从 1000 公里外的住地赶到会场，与招聘人员推心置腹地交谈，索要申请表。旅居英、法、德、日、意等国的留学生获信后，也打来长途电话，表示愿意放弃优越条件，回国参加特区建设。血液专家肖慧消当即告诉招聘团，她已定好回国机票（目前，她已在深圳安家落户）。28 岁的法律博士陈京恺主动要求到深圳某公司工作，并愿放弃每年 4 万美元的薪金和可能拿到“绿卡”的机会。原中山大学讲师黄文俊更是急不可待地让广州的妻子帮他联系回深圳工作的事宜。

深圳市跨出国门招聘人才，无疑是一个有重大意义的战略决策。他们为解除留学人员的后顾之忧，制定了一系列优惠政策，诸如保证应聘留学生来去自由，在深圳市范围内可以选择适合自己专长的工作单位，自由流动；已入常住户口的可创办私营企业，允许以境外注册公司的名义来深圳投资；也可以用自己的专利、专有技术和资金向深圳的各类企业投资入股，引进的技术确属先进而且取得重大经济效益的给予重奖；配偶调入深圳后，可购买一套福利商品房，调动入户手续可优先办理；对于留学生提出的一些具体问题，例如希望免税带回一辆小轿车，有关部门也正在商谈中。深圳市已决定成立市招聘留学生工作领导机构，并于每年年初深入需求单位，摸清需求情况、用人单位及其上级主管单位的基本状况及提供给留学人员的条件，编写成册，寄给留学人员所在国的中国使、领馆，由使、领馆帮助物色联络人员，而且尽可能让企业领导亲自出国招聘。

深圳的投石问路引出了一石激起千层浪的效果：广州市准备出国招聘人才，又有七八个省市纷纷效法，使这场人才争夺战好戏连台，高潮迭起。◆

目前，我国在美留学人员有 5 万多人。在世界人才市场上，你不争，别人就会抢走。美国移民局已给 2000 多名留学生以长期居留权。西欧、澳大利亚、新加坡、台湾地区也高薪招聘我在美的尖子人才。香港为防止人才流失，并为工业转型培养人才，也高薪招聘海外著名科学家，让他们担当重任。◆

高科技迅猛发展，世界各国的人才“赤字”日益突出，许多发达国家纷纷效仿美国，掀起了一场大规模的人才竞争攻势。为了吸引更多的海外人才，“我们一条腿伸向本国的海外留学生，一只脚迈向世界各国人才”。◆

上海市在积极引进国外原材料和机器设备外，还努力引进国外的智力。其主要形式，一是聘用外国专家充实我方攻关力量。以上海感光胶片总厂为例。为攻克“彩色感光材料生产线和原材料国产化”项目，从 80 年代中期至今，该厂在设计、调试、检测、自动控制和企管等七个方面，聘请 17 名外国专家参与攻关。二是聘用外国专家开发新产品。草莓由于在生产过程中易染病毒而导致减产，市农科院曾多次攻关，但成效不大。该院聘请了日本专家传授技艺，使科技人员较快地掌握了草莓病的检测程序和方法，提前两年完成草莓无毒苗的研究。三是聘用外国专家来沪传授技术。日本三井造船株式会社居世界造船技术领先地位，并有一套科学的管理模式。沪东造船厂与该公司开展引进技术合作项目以来，已初步建立起一套与三井相似的生产和管理方式，并结合自己的经验，使工程物量计算速度提高了近 10 倍。几年来，上海已从 20 多个国家和地区引进国外人才 520 多人，并着手再引进 800 名国外人才来沪工作。现在上海的外国经济专家和三资企业的外方管理人员已有 2000 多人（包括其家属），占在沪常驻外宾的 40% 左右。◆

深圳人在列举他们延揽人才的成果时，也提到他们已引进了 1000 多名外国专家做技术工作，还有一大批外商搞经营管理。大亚湾核电站一项工程就引进了 300 名外国工程技术专家。一些宾馆、酒楼、国内人经营多年总是亏损，而一旦引进外商来管理，就扭亏为盈。◆

山东提出了更加宏伟的计划，“八五”期间将从国外引进高科技人才 10000 名，该省委组织部、省人事局已联合组织四个招聘代表团，奔赴美国、德国、日本等国，广集贤

才。◆

目前，来我国工作的专家已达数千人，为此国家成立了外国专家局。◆

中国已开始顿悟，中国已不再沉默。人类正在竞争中阔步奔向 21 世纪，中国也将以胜利者的姿态跨入这时代的洪流。

第十一章 人才规划具体操作

我们在进行人才测评时，必然要求我们对本企业、事业单位人才供给及需求，人才存量分析是缺乏还是员工过剩等一系列情况都要透彻地了解和掌握。并依据具体的情况做出相应的决策，也就是我们要制定一个行之有效的人力资源规划，此计划处于人力资源管理活动的统筹阶段，为下一步人力资源活动、人才招聘、测评规定运作所要依据的原则、目标和方法，其可靠性直接关系到人力资源管理活动的成败。◆

任何企事业组织的计划与组织实施均是由人来完成的，如果我们不重视对“人”的规划和管理，不完成其它工作，所要进行的人才测评及利用等均成为“空中楼阁”。◆

第一节 人才资源规划基础知识

人才资源开发规划是现代人事工作中一项重要内容，只是这项工作目前还处于起步和探索阶段，80 年代以来，只是一些管理基础较好的国有企业开始制定中长期人才规划，但总的情况仍不容我们乐观，随着市场竞争的日趋激烈，人才竞争必然更加激烈，人才测评工作的目的就是做到“知己知彼，百战不殆”，这就要求人事工作者加强人才资源的规划工作，为组织的持续发展提供可靠的人才资源保证。◆

一、人才资源规划

人才资源规划，(或称人才资源策划、计划)是指根据组织目标以及组织中员工的个人目标而进行的有关未来一段时间内人才资源的供求预测及综合平衡的种种活动，是组织总体战略的有机组成部分。我们可以从以下几个方面来理解这个规划的含义：◆

(一)制定人才资源开发规划的目的

制定开发规划首先是为了实现组织的目标，谋求组织的利益，这是我们制定开发规划的出发点。随着社会的发展，组织所处的宏观环境处在变化之中，组织目标也会不断地发生变化。任何一个组织，不论它的规模多大，都会经历不确定环境的考验；人才队伍本身处于不断地变动之中，这种变动，一是有形的变化，诸如退休、辞职、辞退等常规性的人事变动。还有一种是无形的变化，如一些人的知识构成老化，而另外一些人的知识水平和能力水平不断提高，这些都会打破人才的供求平衡，造成人才的缺口，为此，就应当对这种情况做出预先安排；除此之外，人才资源从培养到补充需要一个过程，过程的长短与所需人才的素质有关，对此也必须提前作出安排；最后，现有人才的构成可能就不合理；所有这一切，都会影响组织目标的实现。因此，为了确保组织目标的实现，要求人事工作者必须对组织现在及长远的发展战略有一个确切的了解，制定出满足组织需要的人才开发规划并付诸实施，确保组织发展对人才的需求。◆

制定人才资源规划的同时也应把员工个人的发展目标考虑进去，并作为一项重要内容。员工是组织实现其目标的依靠力量，在实际工作中，如果我们只注重组织的目标，忽视员工个人的目标，就会挫伤员工的积极性，从而会在一定程度上影响组织目标的实现。人有各种各样的需要，这些需要的满足是在他的职业中获取的，特别是现在，工作对于个人的意义不仅仅是获取生活资料，它同时也是一个人获取价值、尊严，增长才能、提高社会地位的重要处所。因此，一般说来，人们是会十分地关注自己的工作，并为此付出努力。员工个人的目标的实现是通过不断进取、为组织努力工作而获得的，这与组织的发展对员工个体的要求是相一致的。因此，组织在制定人才资源开发规划的时候，应该把这两者有机地结合在一起，使组织的两大资源即人的资源和物的资源得到最有效地发挥。◆

(二)人才资源开发规划有广义和狭义之分◆

所谓广义的人才资源开发规划可以叫做人才资源开发战略或总目标。战略一词源于军事领域，现在，它被广泛地运用于社会生活的各个方面，指人类生活中带有全局性、长期性、根本性的谋略。所谓人才资源开发战略，是根据组织的发展战略、组织内外环境的变化，预测未来组织的发展对人才的需求，制定相应供求平衡的政策。它包括战略思想、战略目标、战略步骤、战略措施等内容。◆

狭义的人才资源规划是指保证组织目标实现的各项具体的人才资源规划，如人才资源的补充计划、调配计划、退休和辞退计划、培训计划、奖励计划、职业生涯设计等等。

◆ 我们可以从这样几个方面来理解二者的关系。◆

1①两者是统一的。首先，两者的目标一致。无论是人才资源开发战略还是人才资源的各项具体计划，都是围绕组织的发展对人才的需求，为了确保组织目标的实现而制定的。其次，二者并不是两个计划或两项内容，而是一个规划的不同方面。◆

2②两者又是有差异的。人才开发战略是总目标、总的指导思想、是为解决组织的发展对人才的根本需求，它不是具体的人才资源计划；各项具体的人才资源计划则是战略的展开，是战略的实施，是环节、步骤，它必须在战略的指导下进行。这一点要求组

组织的人事工作者在进行各项人事工作，必须紧紧围绕组织的人才发展战略，任何一项人事工作都不能背离组织的人才发展战略，组织的各项人事工作，都应该围绕一个主线，这个主线就是人才资源开发战略，必须为开发战略的实施服务。◆因此，我们在制定人才资源规划的时候，应该把二者有机地结合在一起。◆

3◎人才资源规划在时间上的规定性。人才资源开发规划有短期、中期、长期之分。一般认为，1~5年人才规划是短期的人才资源规划，中期的人才规划应在5~10年，长期的人才资源规划在10年以上，甚至更长。一般的来说，一个完整的人才资源计划，应该包括短期、中期、长期的人才资源规划。人才资源规划是由组织的发展目标决定的，而组织的发展目标受着诸多因素的制约，有些组织的目标是比较确定的，有些组织的目标则是不十分确定的。因此，对于组织目标不十分确定的组织来说，就适合制定短期人才资源规划。而对于发展目标比较明确的组织来说，人才资源开发规划就应当是一个完整的，既包括短期的人才资源规划，又包括中、长期的人才资源规划。◆

4◎人才资源开发规划的制定过程是非常复杂的。它是一个集内外信息分析、供求预测及制定规划、政策，根据实施的具体情况不断调整反馈的动态的综合过程。◆

二、人才资源规划的基本问题

人才资源计划是诊断人才资源管理效果的核心标准。第一个问题是“现在我们的情况怎样？”回答这一问题的目的是通过考察组织外部、组织本身和员工个人方面的因素来确定目前组织的人力资源管理状态。◆

第二个问题是“我们的目标是什么？”回答这一问题的目的是在明确组织目标的基础上，衡量目标和现状之间的差距，其中最大的和最重要的差距就成为组织人力资源管理的目标。确定目标需要考虑有哪些条件需要改变，需要采取什么标准来衡量成功与否等。

第三个问题是“我们怎样才能实现目标？”为了缩小现实与目标之间的差距需要花费资源从事人力资源管理活动，这也是人力资源管理工作的主要内容。人才资源计划就是要选择手段并把它们整合起来，建立一个体系。◆

第四个问题是“我们做得如何？”在花费资源实施了计划的人才资源管理活动以后，我们需要来考察企业是否已经达到了既定的目标。然后再回到人才资源规划的第一个问题上，并重新制定新一轮计划。◆

人力资源决策是对为了达到既定目的的人才资源管理活动而花费资源的方式进行选择的过程。在制定人力资源决策时，需要考虑目标、各种替代方法、各种替代方法的作用和评价标准。其中的目标包括产品或服务的质量、组织的盈利性、安全等。而人才资源计划则是具体选择某种人才资源管理方法并明确结果评价标准的过程。在通常情况下，当初设定的目标就是最终的评价标准。◆

三、人才资源规划的基本原则

在制定人才资源规划时，要注意以下三点原则：◆

(一)充分考虑内部、外部环境的变化◆

人才资源规划只有充分地考虑了内外环境的变化，才能适应适应的需要，真正地做

到为企业发展目标服务。内部变化主要是指销售的变化、开发的变化，或者企业发展战略的变化，还有公司员工流动的变化等等；外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的供需矛盾的变化等等。为了能够更好地适应这些变化，在人力资源计划中应该对可能出现的情况做出预测和风险分析，最好能有面对风险的应急策略。◆

(二)确保企业的人才资源保障◆

企业的人才资源保障问题是人才资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部流动预测、社会人才资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效地保证了对企业的人力资源供给，才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。◆

(三)使企业和员工都得到长期的利益◆

人才资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展 and 员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的达成。优秀的人才资源规划，一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。◆

四、人才资源规划的基本内容

(一)区域及组织发展战略有机组成部分◆

它是区域及组织发展战略的有机组成部分，是有关规划期内人才资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及其所需预算等。例如某企业根据其发展战略，确定公司人员总数从目前的 3000 人扩大到 5000 人，其中专业技术人员的比例占 15%，60% 以上的员工应达到高中或中技水平，40% 以上的人争取达到大专以上水平，劳动生产率为人均 10 万元，围绕这个计划，公司在随后的几年将举办大规模培训、人员招聘等。公司现有的人员是专业技术人员占 7%，大专以上占 15%，高中以上占 50%，初中以下占 30%。◆

(二)各项具体业务：◆

1①人才资源的补充计划。组织在发展过程中，由于退休、辞职、解聘等常规性人事变动，现有的人才数量自然减少，同时，组织规模的扩大和事业的发展，往往需要增加人才资源的数量。人才资源补充计划，就是以人才资源供求预测为基础，对未来一段时间内所需补充的人才资源的数量、类别及补充渠道预先作出安排。◆

2②人才资源的调配计划。组织内人才资源的分布处于流动状态，这种流动形式主要有两种，一种是垂直流动，即不同职务层级之间的流动，它通常表现为晋升；另一种是水平流动，就是不同岗位之间的流动，它可称之为调动。人才资源调配计划就是适应组织变化和发展的需要，通过晋升和调动等人才资源调配方式，对未来的人才分布预先作出排列。◆

3③人才资源的培训计划。人才资源是一种可以再生性资源，通过对人才资源进行开发，可以使它产生出新的资源和扩大资源量，人才资源开发的主要途径是培训。组织通过有计划有步骤地对现有人员进行分门别类的培训，能开发出现有的人才资源的潜力，培养出组织发展所需要的合格人才和新人才。人才资源培训计划就是要设计出组织现有人员的培训方案，包括接受培训的人员、培训的目标、培训内容、培训方式等项目的选择和设计。◆

4④人才资源的职业计划。人才资源的职业计划是指对组织中人才的职业生涯所作的安排与计划。在组织发展中,个人的职业生涯可以与组织发展战略目标统一起来,使组织与个人的发展目标同时得到实现。对那些在组织发展中有意义的人才,更应把他们的个人职业生涯与组织的长远发展联系起来考虑,在使用、晋升、培训、奖励等方面预先做出安排。◆

5④退休、解聘计划。组织内的人员到了退休的年龄或者到了合同期,或因身体、技术水平、劳动态度等种种原因,已不适宜继续与组织保持劳动关系,应作必要的调整。退休、解聘计划就是对已到退休年龄、或者不适宜在组织中继续工作人员的数量作出预测。

6④工资、奖励计划。为了配合组织的总体人才资源规划和各项具体人才资源业务工作的正常开展,需要与之配套的工资及奖励计划。所以工资、奖励计划也是人才资源规划的一项重要内容,是确保上述各项计划得以实现的保证。

表 1-11-1 人才资源规划各项具体业务

计划类别	目 标	政 策	步 骤	预 算
总规划	总目标: 人才总量素质职工满意度	基本政策: 扩大、收缩、保持稳定	总步骤: 按年安排(如完善人才信息系统)	总预算: 万元
人员补充计划	类型、数量、层次。对人才素质结构的改善及绩效	人才素质标准 人才来源范围起点待遇	内部补充 外部补充:标准考试、录用、培训等	招聘挑选费用
人员分配计划	人才结构优化及绩效改善,人才资源能力匹配、职务轮换	任职条件、职位 轮换范围及时间	略	按使用规模、差别及人员状况决定工资、福利预算
人员提升计划	保证后备人员数量,提高人才结构及提高绩效目标	全面竞争,择优 晋升,选择标准,提升比例未提升 人员安排	略	职务变动引起的工资变动
教育培训计划	素质及绩效改善 培训数量及类型 提供新人才	培训时间的保证 培训效果的保证 (如待遇、考核、使用)	略	教育培训总投入、脱产培训损失
工资激励计划	人才流失减少、士气水平提高、绩效改善	工资政策、激励 政策、激励重点	略	增加工资奖金额预算
退休解聘计划	编制劳务成本降低及生产率提高	退休政策及解聘 程序	略	安置费等

上述各项人才资源计划是相互联系的。如人才的调配计划、人才的退休、解聘计划与人才的补充计划相联系。人才的补充除需要外部获取之外,还可通过内部晋升或调动等方式来填补空缺尤其是上层职位的空缺往往是由下层人员晋升后补充。人才资源的调配计划与开发计划与职业计划相联系,晋升职务之前,往往需要培训,职业计划包括晋升和培训,而这些计划的落实均需工资、奖励计划来保证。

(三)建立人才库◆

这是一项线条较粗、工作量很大的工作,因为它不是具体的计划,而是结合组织的发展战略所作的人才资源储备准备。这项工作对于组织来说具有战略意义。所谓建立人才库,就是说,我们的人才开发不应仅仅局限于本单位、本部门,应把它扩大到本行业、本地区、乃至全国、全世界,他们可能不是登记在册的人员,但应该通过各种渠道、各种方式与他们保持联系。这些人对组织的意义是,一方面,有可能在组织发展需要的时

候，补充到组织中来；另一方面，他们的研究成果或工作可为组织带来间接效益。有人很形象地把它称之为外脑。

五、人才资源规划的任务剖析

人才资源规划是企业根据其自身要求，对实现企业目标所需要的人才资源进行预测，对企业现有的人才资源进行分析与规划，对可能的人才资源进出途径进行系统安排的过程。人才资源规划是实施企业发展战略的基础性条件，是企业发展战略和年度计划的重要组成部分，当然也是企业人力资源管理中各项工作的依据。◆

企业人才资源规划是对企业发展中所需的人力资源的一种预先的统筹安排。这种预先的统筹安排的必要性，首先在于人力资源是企业资源中最重要、最基础性的资源。有了人，才会有物，也才会有行动。因此，人力资源在企业的创业、发展与变革中，必须先行一步。

第二，十年树木，百年树人。人才资源与企业所需的其它资源最大的不同点，就在于他不是企业可以用钱在市场上随时随意购买的。符合企业发展与战略要求的人才资源，更是要进行预先的统筹安排。是自己培养，还是招聘引进，都必须从长计议。◆

第三，内外环境的变化使得实现企业战略所需的人才资源的数量和质量必须做出相应的调整；环境的变化，也可能必须对企业战略进行必要的调整，因而对人才资源的要求也必然会要有所变动。◆

第四，企业的员工队伍本身就处在不断变动之中，如离职、退休等，必然会造成岗位的空缺和人才资源的缺口，因此应当预先采取相应的措施。同时，人才资源从补充到适应需要，要有一个过程。这一过程的长短，与岗位所需人员的类型，以及补充人员自身的素质有关，因而必须作出周密的安排。◆

第五，企业现有的人才资源的分布可能存在着不同程度上的不合理，需要有计划地进行必要的调整。如年龄结构、资历结构等等，必须保持一个良好的结构，才能保证企业的良性运行。但对员工年龄结构和资历结构的调整，却不可能在一朝一夕之间，需要进行通盘的考虑与周密的安排。◆

第六，人才资源管理活动是一项复杂的系统工程，人才资源的供应与需求都存在着某种“刚性”，需要通过预先规划来妥善处理和协调。人才资源的供求的刚性是指人力资源的供应和需求不能轻易被影响的特性。◆

导致人才资源的供应刚性的因素有：①员工的某些特征，如年龄、性格、天资、气质等；是无法改变的；②劳动力的供给存在着某种程度上的短缺，尽管社会上存在着大量的失业人口，企业招募所需的人才总是一件不易的事情；③企业对员工的责任承诺。产生人才资源的需求刚性的因素有：①企业对市场变化的低可控性；②企业在技术和组织结构方面的低自由度。企业提供的产品和劳务，无论在数量上还是在质量上，或在品种规格上，都难以对整个消费市场产生决定性的影响。企业的技术构成和组织结构必然存在，也必须存在相对的稳定性，它们的变动也必然是一个渐进的过程。◆

由此可见，人才资源规划是企业发展过程中不可缺少的一个重要环节，它通过对人力资源需要和人才资源有效供给进行预先的统筹规划，以保证企业发展过程中人才资源的综合平衡。同时，它还可以使员工的需要与组织的需要相吻合，从而促进企业效率和员工士气的提高，形成高效率——高士气——高效率的良性循环，确保企业总体目标和整体战略的实现。

◆具体来说，企业人才规划应该做好以下几方面的工作：◆

1◎分析与评价企业人力资源的供需现状，进行企业人才资源供需的静态平衡；◆

2◎根据企业的发展战略和环境变化的趋势，预测企业人力资源供需关系，从战略的高度进行企业人才资源的动态平衡工作；◆

3◎规划企业人才资源管理程序，包括人员的补充、使用、培训等活动的具体目标、任务、政策、步骤和预算；◆

4◎保持企业人才资源管理的各项业务计划的内在平衡，并确保人才资源规划与企业其它计划的相互衔接。

六、人才资源规划的层次剖析

人才资源决策必须成为更广泛的组织计划构架的一个有机组成部分，而人力资源计划正是架在更广泛的组织计划与具体的人才资源活动选择之间的一座桥梁。一般而言，人才资源计划包括 5 个层次，每一个层次都为人才资源计划设定了不同的标准，这些不同的标准又反映为不同的人才资源计划活动。在每一个层次上都涉及不同的人力资源管理决策。◆

(一)环境层次◆

一个组织的人才资源决策会在不同程度上影响到组织在社会上的地位和声望，因为公司的人才资源管理决策可以影响到公司生产的安全性、社区关系以及公平就业的执行情况。虽然公司的人才资源管理决策对股票价格、债券等级等财务指针的影响要相对弱一些，但是在美国，市场分析人员确实对 IBM、福特和通用汽车等大公司的降低劳动力成本或公司组织结构的变化等人才资源管理方面的决策极为关注，而且有研究表明金融市场会对公司的人才资源管理决策做出反应。环境层次的人才资源计划的标准包括财务标准，如股票价格、债券评级等；政府的机构评级；社区的态度和看法等。这一层次的计划活动一般是环境考察。◆

(二)组织层次◆

一般来说，组织是指整个组织，但是在一个大型的组织中或者是在分权化的组织中，人才资源计划的组织层次也可以是一个部门、一个地区、一个利润中心或者一个分公司等。这一层次的计划也即所谓的经营计划，是由组织的最高管理当局负责制订的。组织层次的人才资源计划的标准包括组织的科层结构、组织的文化和管理理念、利润、市场份额和产品质量等各种因素，目的是将这些因素有机地结合起来，使它们相互配合，以利于组织经营目标的达成。例如，在一年之内，使所有员工接受公司的组织理念和公司文化；使组织的层级和组织结构与组织的产品战略或市场战略相互协调；在一年之内使公司的利润水平增长 20%；在两年之内开发出 3 种新产品等等都属于组织层次的人力资源计划。这一层次典型的决策内容包括业务范围的选择、市场定位、工艺和技术的选择、组织结构的设计等。◆

或许有人会怀疑人才资源管理活动在组织实现其目标过程中的重要性，但是公司的领袖们对此普遍持肯定的态度。一些经济学家的研究表明，二战以后，日本出现经济奇迹的一个重要原因就是日本的公司的人力资源管理的方式上强调家庭气氛，缩小管理者阶层与普通员工之间收入的差距，安排管理人员到生产一线工作，通过谋求经济的增长来保障员工的就业安全。在组织中，人才资源经理是其它部门的业务伙伴，他们必须考虑公司的盈亏，并与制定经营战略的经理人员相互配合。人才资源计划的建立是一个与

组织的整体经营战略相互作用的过程，并且需要按照组织的整体经营战略来建立标准和进行决策。

(三)人才资源部门层次◆

尽管企业的整体目标与人才资源管理部门的工作具有密切的关系，但在有些情况下，即使人力资源管理是成功的，整个组织的目标却仍没能很好地实现。因此，我们也就有必要建立人才资源部门自身的工作目标。这一层次的计划的标准包括部门的预算、活动和客户的观点等。这一计划层次典型的活动是人才资源的战略计划。这一层次的工作实际上是把组织的整体目标在人才资源活动方面体现出来，具体化为人才资源计划。典型的决策包括人才资源管理如何为组织的业务发展服务、人才资源管理将使用多少资源、重点的努力方向等。例如，在一年之内进行两次高层管理人员的管理技能培训；在三个月之内实施一个招聘计划；如何分配部门的经费以在下一个财政年度能够全面达成部门的各项计划等都属于人才资源部门层次的计划。我们知道，企业的经营活动也可以用成本的规模来描述，因此，人才资源计划的目标也可以用成本的降低来描述。例如，企业可以通过设计相应的政策来鼓励员工提前退休，以降低企业的成本。这些人才资源管理决策将相互结合，并对组织的整体目标产生积极的效果。

一般而言，一个组织的人才资源计划应该与组织的组织结构、管理理念、企业文化、市场定位以及生产方式相互适应。对于那些容易面临劳动力短缺的劳动密集型企业，需要其人才资源管理部门在外部招聘和员工保持方面发挥重要作用；对于那些员工过剩的传统制造业的企业，需要其人才资源管理部门强化公平的内部激励机制，同时保持最有价值的员工。那些强调组织文化的企业则希望人才资源管理部门能够加强与员工的交流和奖励员工对客户的服务。因此，我们需要考虑人才资源管理部门的作用与活动的安排是否适当，以及人才资源管理部门是否在做创造价值的工作。◆

(四)人才资源数量层次◆

一旦人才资源部门层次的计划制定以后，接下来的工作就是考虑组织所使用的人才资源的数量及其任用的问题。这一层次的计划也可以叫作任用计划，它是指把适当数量的适当类型的员工在合适的时间安排到适合的工作岗位上去。任用计划需要考虑三个问题：即分析劳动力的需求、分析劳动力的供给和协调劳动力的供求缺口。这一层次计划的典型决策包括人才资源供给和需求预测、需要弥补的缺口的大小等。例如，在半年之内把员工的数量减少 50%；在下一个财政年度内把公司总部的行政人员削减 20 名，并把他们充实到销售部门去；把明年的劳动力成本保持在今年的水平以下等都属于人才资源数量层次的计划。◆

人才资源计划中的需求分析描述的是企业未来的人才资源需求。在传统的人才资源管理中，这种需求用每一个工作岗位所需要的员工人数来表示。但是，随着工作结构的变化加速、工作执行单位的团队化以及组织越来越强调员工的能力而不是头衔，这种需求分析已经开始朝着重视员工经验、能力、技能的多样性和劳动力成本水平等方面发生变化。在现代人才资源管理活动中，实际的人力需求预测并不是预测未来对员工个人的需要，而是预测未来对员工整体特征的需要，而这又由企业面临的经营环境的特点来决定。◆

(五)具体的人才资源管理活动层次◆

这一层次的计划是人才资源的行动计划，要把人才资源的任用计划具体化为特定的人才资源管理活动。而且这一层次的计划应该能够为各种人才资源管理活动的继续、扩展和取消提供非常明确的指导。这一层次计划的标准包括相关的员工的数量、活动的成本、活动的结果以及收益或效用。典型的决策包括应该实施哪些具体的人才资源管理活动、每个活动的影响范围等。例如，在年底以前让每一位参加技能培训的员工都通过三

级证书登记考试；证明建立工作小组的收益超过其成本的 150%以上等都属于人才资源管理活动层次的计划。

七、人才资源规划的发展趋势

詹斯·沃克曾经在《人才资源规划：90 年代的模式》一文中，对人力资源计划的发展趋势做了科学的分析。沃克认为，人力资源计划正朝着灵活、高效、使用、短期等方向发展。具体的趋势为：◆

1◎为了保证企业人才资源规划的实用性和有效性，人才资源规划将更加注重对关键环节的阐述；

2◎对人才资源规划中的长期计划而言，也倾向于将计划中的关键环节明确化、细致化，并将它们提炼成具体的可执行的计划，最好明确计划的责任和要求，并且有相应的评估策略；

3◎由于人才资源市场和企业发展的变化周期增快，企业更倾向于致力于编写年度人力资源计划和短期计划；

4◎企业的人才资源规划将会更加注重关键环节的资料分析和量化评估，并且将明确地限定人才资源规划的范围。◆

八、人才资源规划的深远意义

任何一个组织都要维持生存和考虑发展，这就必须提高组织效益，拥有一支合格和富有竞争力的员工队伍。首先，人才资源，尤其是技术人才资源的获得并不是轻而易举的，并不是想要就有的，这是因为人的培养期较长。俗话说，十年树木，百年树人，当然，培养一名适用人才未必需要百年，但是花上二三十年时间并不是奇怪的。其次，科学技术的迅速发展导致新的职业和工作岗位的产生。这种新的职业和工作岗位，对人在知识、技能等方面提出全新的和更高的要求。◆

科学技术瞬息万变，而竞争环境也变幻莫测。这不仅使得人才资源预测变得越来越困难，同时也变得越来越迫切。人才资源管理部门必须对组织未来的人才资源供给和需求作出科学预测，保证组织在需要时就能及时获得所需的各种人才，从而保证实现组织的战略目标。因此，对任何一个组织来说，制定人才资源规划不仅是必需的，而且也是十分迫切的。

由此可见，制定人才资源规划具深远重要意义，主要必要性表现在以下几方面：

第一，企业组织中经常出现职位空缺现象，对于规模比较小的企业来说，可以在空缺实际出现后再设法补上；但是，对于规模比较大的企业来说，就应该事先进行人事规划和预测。其原因是：(1)在规模比较大的企业中，员工分工明细，工作的专业化程度比较高，新进员工的适应期比较长；(2)规模比较大的企业的职位空缺数额也比较大，要做到及时填补，必须提早准备。◆

第二，在流动率比较高的情况下，企业的人事部门就必须在很短的时间内匆忙地招聘大量的新雇员，这很容易导致录用标准的下降。结果是招收很多的单身和容易迁徙的年轻员工，又会造成以后的流动率的上升。在离职率居高不下的情况下，应该简化工作，

目的是可以缩短最低训练时间，使新工人在尽可能短的时间内能够胜任工作。◆

第三，现代大工业生产在很多情况下都属于连续性的作业，其主要特征就是生产水平的稳定，因而也就要求劳动力水平的稳定。新招收的员工数量应该等于离职的员工数量。

第四，计划有助于减少未来的不确定性。如果没有变化就不需要计划，计划可以帮助组织更好地应付变化。企业面临的市场竞争环境的变化给企业的决策带来了不确定性，为了克服这些不确定性可能给企业未来的经营产生的消极影响，企业的人力资源管理部门就必须建立相应的招聘政策、培训政策和员工发展政策。人力资源部门在制定计划的时候，还应考虑到计划期的长短。短期计划指的是一年和一年以内的计划，长期计划指的是三年和三年以上的计划。到底是应该制定短期计划还是长期计划取决于企业面临的不确定性的影响。1987年，布莱克(E. H. Burack)和马西斯(N. J. Mathys)提出了不确定性的影响大小及其与计划期长短之间的配合关系，如表 3-1 所示。

表 1-11-2 不确定性 with 计划期的长度

短期计划：不确定/不稳定	长期计划：确定/稳定
很多新竞争者 社会经济条件迅速变化 不稳定的产品/服务需求 变动的政治和法律环境 企业规模比较小 管理水平落后（危机管理）	强大的竞争地位 社会、政治和技术方面的变化是渐进的，而不是迅速的 强大的管理信息系统 稳定的产品/服务需求 管理水平先进

资料来源：Terry L. Leap and Michael D. Crino, Personal, Human Resource Management, Macmillan, 1989, p.160

由此可见，如果没有人才资源规划，我们就无法正确地评价结果，无法知道我们的努力方向是否正确，哪一个行动在实现目标方面具有最重要的作用，以及如何把不同的人力资源管理活动集成起来使它们相互配合。没有人才资源规划，人才资源管理活动就会变成一堆相互之间不存在有机联系的活动的大杂烩。组织目标包括市场份额、降低成本、技术革新、名声和高质量的服务等。如果没有整体的计划，这些目标就可能被遗忘。结果，不同的人从各自的角度对组织的人力资源管理进行评价。管理者可以通过计划来确定目标，目标明确后，每个管理者和每个员工工作的意义和范围就很清楚，组织也就可以更好地把资源集中到与组织目标最一致的产品和服务的经营中去。事实表明，目标明确的管理者比目标不明确的管理者的工作更有效率，并且对工作也更满意。所以，人才资源规划可以把组织的人力资源管理活动与整个组织联系起来，使人力资源管理活动成为组织的一个有机组成部分。◆

在人才资源经理人员、员工以及其它有关人员一起对未来进行计划的过程中，还会涉及到选择相关的信息进行预测、制定目标、进行决策，并最后对结果进行评价等许多问题。近年来，尽管计算机化的人才资源信息系统(HRIS)在帮助经理人员收集和处理信息方面的作用越来越大，但是，计算机系统仍然无法替代决策者的作用。因为在信息时代，信息量非常大，而人们用来识别、处理和分析信息的时间和其它资源是很有限的，这就要求决策者挑选出重要的信息服务于目标的设定、决策的制定以及成果的评估。尽管信息总是不完全的和不确定性的，而且人们也不总是很系统的，但是计划还是很有用的。因为计划可以帮助我们克服这些倾向，所以支持决策的计划系统可以帮助我们提高人才

资源管理的水平。增加价值并不需要完备的决策，而只需要改进了的计划，所以人才资源经理人员有必要进行人才资源规划工作。

九、人才资源规划的制定程序

企业的人才资源规划工作一般按以下步骤进行。◆

(一)分析与研究企业的经营战略，确定企业经营战略对人才资源的要求及其变化趋势，这是人力资源规划的依据所在。不同的产品组合、不同的生产技术、不同的生产规模以及不同的市场等，对所需的人员必然会有不同的要求，这种要求既有数量方面，也有结构方面，还有质量方面。◆

(二)研究企业的经营环境及其变化。企业的经营战略是在一定的经营环境中实施的，因而经营环境对企业经营战略的实施有着重大的影响。人才资源规划就是要根据经营环境的变化，对企业的人才资源进行预先的统筹安排，以确保企业经营战略的有效实施。经营环境的变化不但影响了企业对人才资源的需求，而且诸如人口、交通、文化教育、法律、人才竞争、择业期望等则构成外部人才资源供给的众多制约因素。◆

(三)摸清企业现有的人才资源状况。企业现有的人才资源是人才资源规划的基础，企业战略目标的实现首先要立足于开发现有的人才资源。因此，必须对企业现有的人力资源状况要有一个全面的了解和充分的认识。利用一定的方法，对企业的人才资源数量、人才资源的质量、人才资源的分布、人才资源的利用状况等等进行认真的统计分析是企业人才资源规划的一项基础性工作。◆

(四)对企业的人才资源需求与供给进行预测。这是企业人才资源规划的关键性工作，科学合理的预测是人才资源规划有效性的必要保证。规划就是对未来的人才资源工作进行预先的统筹安排，因而必须要对计划期内人才资源的余缺状况有充分的了解。◆

(五)制定人才资源开发与管理的总计划与各专项业务计划。这是人才资源规划中比较具体细致的工作，也是整个人才资源规划工作成果的表现阶段。它要求在对企业战略、经营环境和企业人才资源现状分析研究的基础上，根据对企业计划期内人才资源的供需预测，提出企业人才资源管理方面的各项具体要求、目标、措施及步骤等，以便有关部门能照此执行。◆

(六)对人才资源计划的执行过程进行监督、分析与评价。一方面采取各种措施保证计划的实现；另一方面也可找出计划的不足，进行适当的调整，以保证企业总体目标的实现。

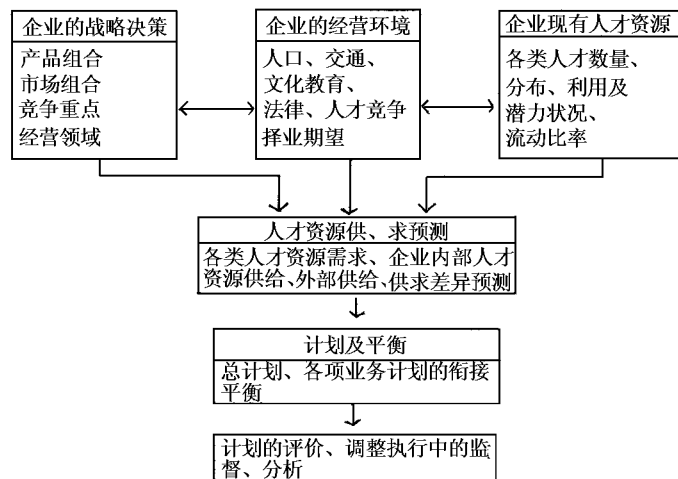


图 1-11-1 人才资源规划程序

第二节 人才资源规划信息系统

建立在丰富信息基础之上的人才资源规划只要切实可行，就能为人才测评，企事业组织人事管理工作带来好处。信息成为影响规划的重要因素，影响人才资源规划的信息很多，我们将其分为内部信息和外部信息。◆

一、内部信息剖析

内部信息也叫微观信息，它是组织内部影响人才资源规划的信息，这些信息大概包括以下几个方面：◆

(一)人才资源统计信息◆

人才资源统计信息。这是为人才资源规划管理及决策提供资料支持的基础信息。它是由组织成员个体登记信息和组织人员整体结构信息组成。◆

(1)组织人员个体登记信息，这部分信息汇集组织内所有成员各方面的信息，它包括这样一些方面的内容：①自然状况：如性别、出生日期、健康状况、民族、婚姻状况等。②受教育情况：包括学历、学位、专业以及其它证书。③技能情况：如文书能力、操作技能、管理能力(曾任何种职务)、专长以及相应的资格证书。④工作评价：包括以往供职单位、担任的职务、奖惩情况、所受评价等。⑤工作态度：包括工作效率、工作质量、出勤记录、抱怨情况、工作建议等。⑥工作状况：包括岗位调动情况、现工作岗位或职务及所属部门、工作实绩、工作适应性、考核成绩。⑦培训状况：包括培训的天数、培训种类、培训内容、培训成绩等。⑧工资收入情况：包括工作类别及等级、奖金、津贴。⑨个性心理特征的信息。⑩个人发展愿望信息。

其它信息：包括家庭背景、社团资格、外文水平、工作事故、上级评价等。

日本最大的旅行社在 90 年代初曾使用了一种系统，将其 2000 名员工申报的个人特殊技能，如外语的语种及水平、文体特长、驾驶、打字等信息全部输入电脑，以使公

司在开展新业务的时候可以就地取才。这样既可以减少物色新人的费用，又使现有员工有机会在新的领域里发展自己，增强凝聚力。

(2)组织人员整体结构信息。◆

组织人员整体结构信息是对现有人才资源结构形态的描述，整体结构信息在个体登记信息的基础上形成。工作人员个体登记信息汇总之后，通过综合性的统计分析，就可以描绘出组织现有人才资源的各种结构分布情况：①年龄结构分布：确定若干年龄组，统计出组织内现有各种人才的结构分布图表。②文化程度结构：按高中、中专、大专、大本、研究生等层次，统计出各文化程度层次人员的比例。③专业结构：先把人才按管理和专业技术两大类划分，统计出两类人员的比例；然后再把每类人员按需要再细分为几种专业，并统计各种专业人员的比例。④职务结构：按若干职务层级分别统计出各层级职务人员的比例。此外，还可以按其它结构类型进行统计。◆

各种结构还可以综合起来进行统计分析，如可以将文化和年龄结构进行综合分析，并描绘出各年龄组文化程度的分布情况。◆

(二)工作职位信息◆

人才资源规划依靠工作职位信息。从某种意义上说，人才资源规划就是在组织的发展中把一定数量和质量的人才资源配置到特定工作职位上的筹化过程。工作职位信息由工作描述和工作资格两大部分信息构成。工作描述是对工作本身性质和特点的规定，它包含的信息是：

(1)工作识别，包括工作名称、工作职位数、工作所属的部门及职系、工作升迁路线等；

(2)工作职责，包括工作任务、工作责任、工作权限、工作关系、工作方法、工作辅助设备等；

(3)工作条件，如工作空间场所、工作时间范围、工作环境等。◆

工作资格是对任职者资格条件要求的规定，包括学历、经历、技艺、知识、能力、个性、体能等方面的具体要求。◆

工作职位信息系统通过工作分析而形成，也就是按照一定的技术方法及程序收集和分析工作信息，在这一基础上以工作文件的形式对工作本身的特点和工作的任职资格要求作出明确的规定。◆

(三)组织发展信息◆

组织发展信息包括两个方面的内容。一是，组织未来的发展信息，如组织生产规模的扩大，职能更新等，这些内容往往包括在组织发展战略之中。人才资源规划属于组织总体发展规划，并与之相配套，因此，人才资源规划应以组织发展目标、战略及有关信息为基础。其二是组织以往发展的信息。如员工的数量、素质、接受培训状况，这些信息通常作为组织档案而储存在信息系统。在制定人才资源规划时，这些资料具有参考意义。

(四)组织人事诊断◆

指组织内人才队伍建设状况、政策执行情况与效果评价，它是根据组织的具体情况进行或多或少、或深或浅、或优或劣的诊断分析与评价得出的。无论进行何种分析与评价，都应该尽可能体现出所在组织的特点。◆

二、外部信息剖析

外部信息指组织外部影响组织制定人才资源规划与战略的信息，组织的人才开发规划除了受其自身的因素影响之外，客观上仍依赖置身于其中的宏观环境，特别是以下信息：

(一)地区经济形势。处于经济发展比较发达的地区，比较容易吸引人才，而处于经济欠发达地区，要吸引人才、制定人才资源规划就比较困难。◆

(二)宏观的政策、法规。主要指国家及地区与人事人才有关的各种政策法令。这些政策、法令，是制定人才资源开发战略和相应政策的依据，同时也是制定人才资源开发战略和相应政策的约束条件。如政府对有关人才招聘是否有优惠政策等，对组织吸引人才，特别是高新尖人才会产生重要影响。◆

(三)人才市场的供求状况。主要是指规划单位依托的人才市场状况，侧重分析规划单位的地理位置、社会经济发展状况及有关人事人才政策所产生的吸引人才的能力。在市场经济条件下，人才资源将主要通过市场来配置，明确规划地位在人才市场中的优势与不足是制定成功的人才资源开发战略反相关政策的关键所在。◆

按照处理手段不同，人才资源信息系统可分为人工处理信息系统和计算机处理信息系统，前者是一种传统的信息处理方法，适用于小型组织；后者是一种现代的信息处理方法，是计算机技术在人才资源管理中的具体应用，它尤其适合大中型组织。随着计算机技术和人才资源管理现代化的发展，越来越多的组织把人才资源管理纳入计算机管理系统。

例如：丹—布雷兹特里特公司建立帮助各生产单位进行管理人员调动的系统，只要用人单位提出用人标准，计算机马上提供合适人选，并按要求显示和打印个人简历。◆

第三节 人才资源的存量分析

一、 workflow 剖析

企业的生产经营活动是一个相互联系、相互依赖、前后衔接的有机整体，每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应。否则必然会出现一些部门人手紧张，任务不能按时完成；而与此同时，另一些部门会形成无工作等，造成人才资源的浪费。如图 1-11-2，假设某项活动由 A、B、C、D、E 五道工序依次完成。由图可见，企业的人才资源配置不合理，只有 A、D 两个工序的人员是满负荷工作的，因而整个活动的成果也就由这两道工序所决定。B、C、E 三道工序的人员就存在工作等待，其阴影部分就表现为人员的冗余。

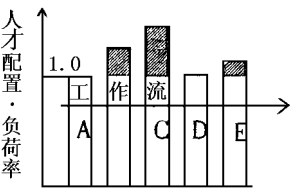


图 1-11-2 workflow 分析图

二、岗位配置分析

人才资源规划的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上，做到人尽其才，才尽其用，否则就会造成人力资源浪费。进行岗位配置分析首先必须对岗位及其人员进行分类，用矩阵表列出企业现有人才资源和使用情况，从中可以分析企业的人才资源的实际使用状况和使用效果。如表 1-11-3，W1 代表非熟练工，W2 代表熟练工，W3 代表技工，C 代表职员，T 代表工程技术人员，S 代表专业管理人员，M 为管理人员。从表中可知，该企业存在着较为严重的人力资源浪费现象，有 28 名熟练工在做非熟练工的工作，8 名技工在做熟练工的工作，工程技术人员中，2 人在做熟练工的工作，8 人在做技工的工作，还有 5 名专业管理人员处于待岗状态。♦♦

表 1-11-3

使用资源类别	类别人数	W ₁	W ₂	W ₃	C	T	S	M	待分配
类别人数		78	582	200	100	50	75	35	5
W ₁	50	50	/	/	/	/	/	/	/
W ₂	600	28	572	/	/	/	/	/	/
W ₃	200	/	8	192	/	/	/	/	/
C	100	/	/	/	100	/	/	/	/
T	60	/	2	8	/	50	/	/	/
S	80	/	/	/	/	/	75	/	5
M	35	/	/	/	/	/	/	35	/

三、冗员分析

企业中的人才资源问题主要表现在两个方面，一是人才资源的短缺，一是人才的过剩和浪费。实际上，绝大部分企业是同时存在这两种现象，因此问题的解决必须从现有人才资源的浪费开始。♦

企业中过剩的人员表现为企业的冗员。所谓冗员，就是超出企业正常生产经营活动实际需要的人员，包括正常的后备人员。后备人员是为保证生产经营和企业长远发展需

要而进行的适量的人员储备，如替补人员和在职培训人员。因此，企业的冗员 = 全部职工 - 实际需要 - 合理储备。◆

冗员分析不只是确定企业冗员人数的多少，而是要分析冗员的具体构成和具体情况，以便于制定切实可行的冗员利用与处理方案。◆

企业的冗员一般可分为两大类情况。第一类是素质与工作不相适应的人员，包括老弱病残人员，知识技能不足的人员，思想觉悟不合格的人员；第二类是素质与工作适应但超过实际需要的富余人员，包括只愿干本职工作和希望调换工作的人员。◆

四、素质分析

企业的人力资源素质是指企业成员所具有的对企业生产力有直接和显着影响并具有相对稳定性的品质特性。人才资源的素质分析可以从以下几方面进行。◆

1◎个人的思想觉悟和企业的群体文化。有价值的行为源于有价值的思想观念的引导，这一点对个人和组织都是一样的。目前企业文化的建设的掀起也正是建立在这种认识的基础之上。有没有效率观及雷厉风行的工作作风，有没有消费者至上的信念及热情服务的职业道德，有没有集体意识和协作精神，有没有开拓创新的意识和勤奋拼搏的精神等等，对企业生产力的提高和战略目标的实现有着至关重要的影响和作用。凡是事业有成的员工都有着过硬的思想觉悟和工作作风；大凡是成功的企业，也都有明确的企业精神和企业理念。

个人的思想觉悟和企业的群体文化，虽然难以用客观而明确的标准来测定，但还是可以通过社会心理调查及员工的绩效数据加以分析的。比如，有人曾对中美两国企业职工的需求进行过对比研究，在被调查的 454 名美国职工中，以“能有所作为，获得自我实现感”作为第一需求的人数最多；而在被调查的 301 名中国企业职工中，以“工资奖金较高”作为第一需求的人数最多。这说明我国企业的员工整体素质与美国企业相比，存在一定的差距。

2◎员工的知识技能水平。这包括知识水平和技能水平两个方面。员工的知识水平主要指员工的文化知识、专业知识和工作经验等。员工的技能水平则包括智能、操作技能、表达能力及管理技能。员工的这些技能对企业的产品的市场竞争力及企业的发展有着直接的影响。随着科技的日益发展，企业对员工的知识技能水平的要求也将越来越高。◆

企业员工的知识技能水平从员工个人来看，可以用员工所获得的专业技术职称及其最终学历来表示。而企业整体的知识技能水平，则可以用专业技术人员占全部职工的比重、中高级职称人数占全员的比重、大中专毕业生占全员的比重、职工的平均文化程度等指标来表示。

3◎群体的知识及技能结构。企业生产经营的顺利运转需要各方面的人才，既需要掌握不同的专业知识的人员，也需要具有不同技术层次的人员。这样才能保证生产经营任务的完成，又能尽可能降低人工成本；既能保证组织的需要，又能使员工得到最充分的利用和发挥。因此，企业员工的群体知识和技能结构是企业人力资源素质高低的又一个重要指标。◆

群体的知识技能结构一般从年龄结构、专业技能结构、知识技能层次结构等方面进行分析。

在人才资源规划中，员工的年龄结构非常重要。一方面它关系到企业发展过程中员

工新老更替的顺利进行，另一方面不同年龄的员工对不同的岗位有不同的优势和作用。年龄结构分析一般按员工的年龄进行分组统计，用统计图或统计表反映出员工的年龄分布状况，并预测今后年龄结构的发展趋势。◆

专业技能结构主要指企业员工中掌握不同知识技能的人员之间的比例关系。企业的运营需要多方面的人才，要有一线的操作人员，要有工程技术人员，也要有管理人员；在各类人员中又有其专业分工结构的问题。只有企业生产经营中所需的各类人员按比例有序结合。人才资源才能得到充分合理的利用。专业技能结构的分析，可以通过计算其比例来进行，也可根据 workflow 分析的原理进行分析。◆

知识技能层次结构指的是企业所拥有的高、中、初级职称人员的比例关系，一般通过计算各类人员的比重来进行分析。企业人力资源中高、中、初级人员应与其生产经营的项目及其未来的发展前景和市场竞争状况相适应，否则就会出现人才的短缺或人才的浪费。

4④员工队伍的整体素质评价。企业间由于所从事的行业不同，面对的目标市场不同，经营的产品的层次不同，其对员工的素质要求也不相同。但任何企业都有要求其员工必须适应本职岗位的要求。企业员工对其岗位的适应性是衡量该企业员工整体素质高低的通用标准。企业员工对其本职岗位的适应性可用适职率来表示，即适职率等于素质适应岗位职务要求的员工人数与企业的全部员工人数之比。◆

第四节 人才资源供求预测与综合平衡调控

人才资源从供求预测是人才战略和规划的中心环节，在人才测评组织实施中显得尤为重要，包括人才资源的需求预测和供给预测两部分，我们制定人才开发战略和规划目的为了确保组织发展过程中对人才的需求，因此，供求预测就成为我们制定规划与战略的基础，也成为人才供求综合平衡调控的前提。◆

一、人才资源的供求预测

(一)人才资源需求预测◆

人才资源的需求预测指的是未来一段时间内组织的发展对人才需求情况的预测。影响未来组织的发展对人才需求的因素很多，如组织的发展目标、员工的变动以及其它一些因素等。任何组织总会制定新的发展目标及发展规划，这些发展目标的确立，意味着未来组织人才需求的变化。组织的员工队伍总是处于变动之中，除了以晋升和调动的形式表现出来的内部流动外，还存在员工流失的问题，即由于退休、辞职、解聘而使员工数目减少，当这种情况积累到一定数量时，就会影响组织的发展。此外，由于社会的进步对人才素质要求的变化、由于市场竞争的加剧，必然会加大组织对人才的需求。人才资源的需求预测就是在综合考虑上述诸种情况下，对组织的发展所需要的人才情况进行预测。◆

1④企业人才资源需求预测的程序◆

(1)预测企业未来生产经营状况。企业对人员的需求主要取决于企业生产经营的需要，因而对企业未来的生产经营状况的科学预测就成为人力资源需求预测的基础。一般

来说,企业未来的生产经营状况已经体现于企业的发展战略规划之中,不需要再进行专门的预测。企业的生产经营状况可以用各种具体职能活动的水平和分类计划来表示,如职能的增减及职能范围的伸缩、产量及产品结构的变化、市场份额的变化及目标市场的改变等等。要对企业所需的人力资源进行准确的预测,不但要求了解上述诸方面的变化,而且要求对上述各项活动和指标进行定量描述,以便转换为具体的各类人员的需求。◆

(2)测算各职能工作活动的总量。未来生产经营目标的实现是通过各职能活动而达到的,因而需要预测各职能活动的总量以及他们在不同层次上的分布。这决定了未来企业生产经营活动中,各职能部门及其在不同层次上对人力资源需求的基本情况。◆

(3)确定各职能及各职能内部不同层次类别人员的工作负荷。在确定各类人员的工作负荷时,要充分考虑到各类因素变化对工作效率的影响及影响程度,同时工作负荷还有社会、心理、道德等方面的界限。◆

(4)确定各职能及各职能中不同层次上对各类人员的需求量。这是根据各类职能的活动内容和活动量及工作人员的工作负荷进行推算的结果,值得注意的是要留有合理、充分的余地。

◆2◎人才需求预测的方法◆

工作研究法、德尔菲法、专家会议法、趋势外推法、回归预测法、生长曲线法、时间序列外推法、指数多项式法、任务推算法、比例法、生产函数法等等。为了研究方便,我们可以将这些方法归纳为两大类即定性的方法和定量的方法。定性的方法,主要是利用专家和管理者的经验,对未来的人才需求情况做预测,具体的方法主要有:专家会议法、德尔菲法等。定量的方法主要有:比例法、简易估算法、回归预测法等。应当说明的是:制定人才开发规划与战略不能仅选用一种预测方法和模型,而是应该选择不同种类的几个预测方法和模型,这样既可以有比较、分析而且可以进行综合预测,保证预测的科学性、准确性。下面我们简单地介绍两种方法:◆

(1)德尔菲法:是由美国兰德公司于 50 年代发明的一种用于预测的方法。德尔菲法作为一种判断预测的方法,由于其技术方法简便易行,易于操作,因此从 60 年代起开始广泛地被应用于社会、经济、科技等领域的预测,既可以用于中期预测,也可以用于长期预测。

德尔菲法可以按以下四个程序进行:◆

第一,前期准备工作:确定预测课题;设立临时机构;选择若干名熟悉预测课题的专家。◆

第二,由专家进行预测。预测机构把包含预测课题的预测表及有关背景资料寄送给各位专家,各专家以匿名的方式各自对问题做出判断或预测。◆

由于专家级别成员在身份和地位上的差别以及其它社会原因,有可能使一些人因不愿批评或否定他人的观点而放弃自己的合理主张。为了防止这类问题的出现,必须避免专家们面对面的集体讨论,而是由专家单独提出意见。◆

第三,进行统计与反馈。专家意见汇总后,预测机构对各位专家意见进行统计分析,综合成新的预测表,并把它再分别寄送给各位专家,由专家们对新预测表做出第二轮判断或预测。如此反复,经过 3~4 轮,专家的意见即可趋于一致。◆

第四,表述预测结果,由预测机构把经过几轮专家预测而形成的比较一致的结果以文字或图表的方式表现出来。◆

从上述原理和程序的表述中,我们可以看出德尔菲法的几个特点:一是吸引专家参与预测,充分利用专家的经验 and 学识;二是采用匿名或背靠背的方式,使每一位专家独立自由地作出自己的判断;三是预测经过几轮反复,专家的意见逐渐趋同。正是由于这些特点,使德尔菲法成为一种被广泛使用的方法。◆

(2)回归预测方法◆

这是一种根据过去的数据和现状推测未来的方法。在具有比较完整的连续性的数据的情况下，可根据这些数据找出该事物的变化规律和发展趋势，一般可用一条拟合曲线来表示，并进而列出其数学表达式，然后即可应用该数学表达式进行预测。应用这种方法作为人才预测，精确度是比较高的，因为人才资源的增长变化是连续和逐渐的，有明显的趋势性，所以很适于应用这种方法作人才预测。在进行预测的时候，如果只考虑一个因素对人才需求因素的影响，如企业的产量与员工的数量、医院的病床数与护士的人数等我们用一元回归预测，如果考虑二个以上因素对人才需求的影响，我们用二元回归预测；如果考虑三个以上原因的话，我们可以用多元回归预测。由于二元回归预测和多元回归预测运算比较复杂，需要借助计算机才能完成，所以我们在下面将主要介绍一元回归预测。

一元线性回归预测在实际运用中，大体可以分两步来进行。第一步是建立预测模型。一元线性回归预测的基本公式为：→→

$$Y = \alpha + \beta X \rightarrow \rightarrow$$

其中，Y是我们所在预测的值，X是影响预测值变化的因素， α 、 β 是需要根据过去的的数据来推算的未知系数。在实际操作中，一元回归预测就是利用组织过去的一组与人员变动有关的数据，来推算出 α 、 β ，进而求出所需要的人才的数量。◆

我们运用最小二乘法的方法计算出 α 、 β 。

$$\beta = \frac{\sum X_i Y_i - \bar{X} \sum Y_i}{\sum X_i^2 - \bar{X} \sum X_i} \alpha = \bar{Y} - \beta \bar{X}$$

公式中 $\bar{Y}$ 、 $\bar{X}$ 分别是Y、X的平均值，即

$$\bar{Y} = \frac{1}{n} \sum Y_i \quad \bar{X} = \frac{1}{n} \sum X_i$$

第二步：按照已建立的一元线性回归预测模型，把过去的数据和预测年份的预计量代入，由此求出所要预测年份的预测的数值。见表（1-11-4）

表 1-11-4 医院病床数和护士数的记录

年份	床位 X_i	护士人数 Y_i	$Y_i X_i$	X_i^2
1995	200	250	50000	40000
1996	300	270	81000	90000
1997	400	450	180000	160000
1998	500	490	245000	250000
1999	600	640	384000	360000
2000	700	?		

至此，通过这种方法，我们可以推算出未来一年对护士需求的数量是 720 人。◆

(参) 人才资源的供给预测◆

人才资源的供给预测指未来一段时间内组织内部和外部的人才资源供给情况的预测。组织发展对人才的需求可以通过组织内部和外部的两个人才资源供给渠道予以满足。因此，供给预测包括组织内部供给预测和组织外部供给预测。◆

1◎内部供给预测◆

通常我们先进行的是组织内部供给预测，内部资源是我们人才资源开发的基础。在组织发展中，由于内部流动和员工流失而出现的职位空缺，很大部分可以通过组织内部的员工调和晋升等配置方式来加以填补，尤其是管理职位和专业技术职位，大多数情况

是由组织内部具有经验及相应资格的人员继任。在进行人才资源内部供给预测时，应充分利用组织内的人才资源信息系统，特别是人才资源统计信息系统，分析组织现有人才资源的整体结构情况，全面了解组织现有员工的个体情况，并由此预测现有人才资源可满足未来需求的程度。内部供给预测的方法主要有两种：管理者继任法和马尔科夫法。

(1)管理者继任法◆

这是一种更适用于组织中管理人员供给预测的方法。国外许多大公司都采用这种供给预测的方法。其大体做法是：第一，制定一份组织各层次部门管理人员职位的继任计划。第二，每一管理职位确定 1 至 3 名候选人，继任候选人通常从下一层级现职管理人员中物选。第三，每年对现职管理人员和继任候选人作一次鉴定，以评定现职管理者的实际表现和作为继任候选人的晋升潜力，并由此排列出候选人的候选次序。第四，当管理职位出现空缺时，由具备晋升条件的继任候选人替补。◆

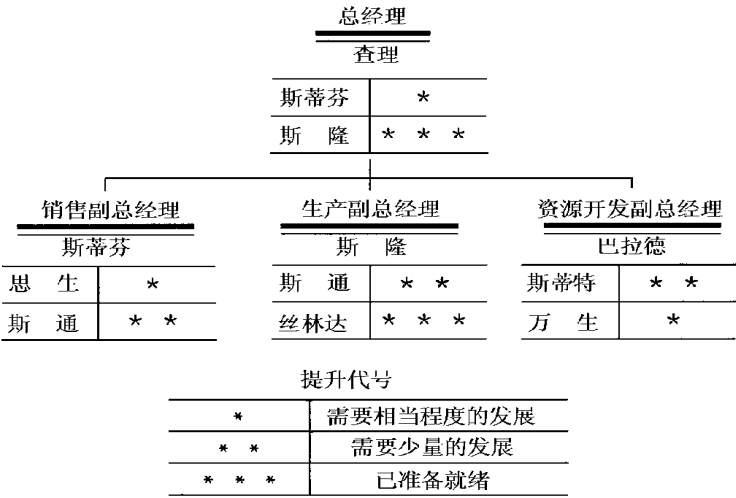


图 1-11-3

(2)马尔科夫法◆

这是一种人才资源供给的统计预测技术方法。在一个组织当中，组织中的人员是处于流动状态的，而流动的方向和数量是复杂的，例如：B 类员工中的某些人会流向 A 类，C 类员工中的部分人又会流向 B 类，每一类员工的流出流入数量并不等同。此外，每一类员工中总会有些人退休、解雇或辞职。马尔科夫法就是依据以往种类人员之间的流动的概率来推断未来各类人员数量分布的技术方法。马尔科夫法主要有两个程序：

第一，计算出平均概率。以组织前几年的人员流动的统计数据为基础，分别计算出每一类人员流向另一类人员的平均概率：

$$P_{ij} = \frac{\sum M_{ij}(t)}{\sum N_{ij}(t)}$$

P_{ij} 为 i 类人员流向 j 类人员的概率

M 为 i 类人员流向 j 类人员的数目

N 为 i 类人员数

例如：某机械厂 1992 年至 1994 年的车工人数分别是 95 人、90 人、100 人，这三年中每年从车工流向刨工的人数分别是 5、4、5 人，那么，这三年中车工流向刨工人员的平均概率是：

$$P = \frac{5 + 4 + 5}{95 + 90 + 100} \approx 0.05$$

→ 第二，根据预测年份前一年各类人员数和前几年各类人员的流动概率计算出预测年

份各类人员的内部供给数。见下表 1-11-5◆◆

表 1-11-5◆

职 务	现有人数	人员变动概率			
		处 长	科 长	科 员	变动情况
处 长	10	0 . 8	0 . 0	0 . 0	0 . 2
科 长	20	0 . 1	0 . 8	0 . 05	0 . 15
科 员	60	0 . 0	0 . 05	0 . 8	0 . 15
总人数	90				
需补充人数					

通过此表我们可以看出，处长职位可以通过内部供给得到满足，而科长及科员的数目通过内部供给则不能满足。当组织内部的人才资源供给不能满足组织发展的需要时，就要向组织外部去寻求人才。◆

(3)替换单法。这种方法最早用于人力资源供给预测，后来也应用于需求预测。如图 1-11-4 所示。在现有人员分布状况，未来理想人员分布和流失率已知的条件下，由待补充职位空缺所要求的晋升量和人员补充量即可知人才资源供给量。

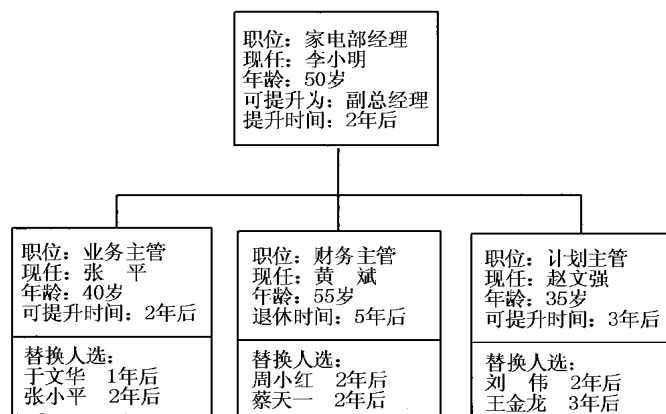


图 1-11-4

2◎外部供给预测(宏观资源环境分析)◆

外部供给预测主要是指组织的发展可以直接利用的外部的人才资源。分析宏观资源环境，必须分析规划单位可开发的人才资源的密集程度、素质状况及当地生产与更新人才资源的能力，所有这些，都是规划组织制定人才资源开发战略的现实基础。外部资源主要包括两个方面。其一，是人才市场的情况。主要分析市场上人才流动的原因及流向，本组织在吸引人才中的优势与劣势。其二，本组织所处环境中可以直接利用的人员的素质，数量等。

企业所需要的人力资源除了充分挖掘内部潜力进行补充外，从企业外部招聘引进也是一条不可缺少的途径。影响企业外部人力资源筹措的因素很多，如人口和社会体制背景、国家的就业政策、用人单位的竞争状况、就业者的就业心理等等。企业外部人力资源预测就是要根据这些影响因素，预测企业未来可供利用的外部人力资源状况，其预测模型如图 1-11-5 所示。

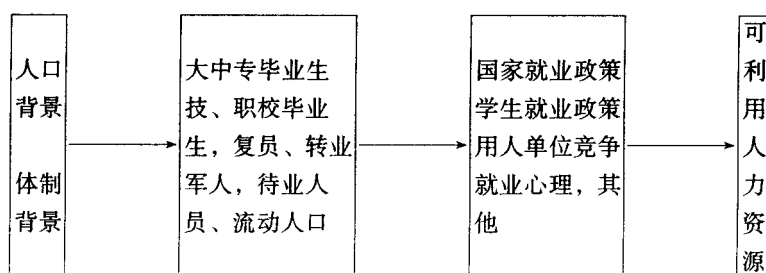


图 1-11-5 外部人力资源预测模型

二、人才资源供求预测的典型步骤

(一)人才资源需求预测的典型步骤◆

人才资源需求预测分为现实人才资源需求、未来人才资源需求和未来流失人才资源需求预测三部分。具体步骤如下：◆

- 1◎根据职务分析的结果，来确定职务编制和人员配置；◆
- 2◎进行人才资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求；◆
- 3◎将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；◆
- 4◎该统计结论为现实人才资源需求；◆
- 5◎根据企业发展规划，确定各部门的工作量；◆
- 6◎根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计；◆
- 7◎该统计结论为未来人才资源需求；◆
- 8◎对预测期内退休的人员进行统计；◆
- 9◎根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；◆
- 10◎将 8、9 统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；◆
- 11◎将现实人才资源需求、未来人才资源需求和未来流失人才资源需求汇总，即得企业整体人才资源需求预测。◆

(二)人才资源供给预测的典型步骤◆

人才资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测两部分。具体步骤如下：◆

- 1◎进行人才资源盘点，了解企业员工现状；◆
- 2◎分析企业的职务调整政策和历史员工调整数据，统计出员工调整的比例；◆
- 3◎向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况；◆
- 4◎将 2、3 的情况汇总，得出企业内部人才资源供给预测；◆
- 5◎分析影响外部人才资源供给的地域性因素，包括：◆
 - (1)公司所在地的人才资源整体现状；◆
 - (2)公司所在地的有效人才资源的供求现状；◆
 - (3)公司所在地对人才的吸引程度；◆
 - (4)公司薪酬对所在地人才的吸引程度；◆
 - (5)公司能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度；◆
 - (6)公司本身对人才的吸引程度。◆
- 6◎分析影响外部人才资源供给的全国性因素，包括：◆

- (1)全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况；◆
- (2)国家在就业方面的法规和政策；◆
- (3)该行业全国范围的人才供需状况；◆
- (4)全国范围从业人员的薪酬水平和差异；◆
- 7◎根据 5、6 的分析，得出企业外部人才资源供给预测；◆
- 8◎将企业内部人才资源供给预测和企业外部人才资源供给预测汇总。◆

三、人才供求的综合平衡调控

(一) 人才供求的综合平衡◆

运用一定的技术方法对人才资源的需求和供给分别做出预测之后，还应把需求预测和供给预测结合起来进行综合分析，为我们制定人才资源规划提供依据。综合分析的主要目的，就是以预测的需求量和供给量为基础，计算出未来组织中内部总体人才资源的余缺数，下面的图表是一个组织人才资源供求预测综合分析表。

表 1-11-6◆◆

年 份		1996	1997	1998	1999	2000
项 目						
员 工 需 求	年初人数	250	258	268	281	292
	年内增减数	+ 8	+ 10	+ 10	+ 14	+ 15
	年底总需求数	258	268	281	295	307
员 工 供 给	年初人数	250	258	268	281	292
	年内晋升数	- 15	- 17	- 18	- 18	- 17
	年内退休数	- 10	- 12	- 16	- 20	- 18
	年内解雇数	- 7	- 8	- 7	- 8	- 7
	年内辞职数	- 8	- 7	- 10	- 12	- 11
	年内晋升数	+ 12	+ 15	+ 14	+ 15	+ 16
	年底总供给数	222	229	231	238	255
年底缺口或剩余数		- 36	- 39	- 50	- 54	- 52

通过分析，我们可以计算出未来五年中每年员工缺口数，分别是 36 人、39 人、50 人、54 人和 52 人，根据每年的缺口数，也可得出五年中组织员工的总缺口数。◆

需要说明的是，在运用此表做为进行综合分析的原理时需要注意的是：

第一，并不是所有组织内人才资源总量的供求关系都表现为供不应求的趋势，有些组织在某一时期内人才资源总量供求关系可能表现为供过于求，即出现人才过剩的情况。

第二，在组织内部人才资源总量供不应求的情况下并不排斥组织中某些部门人员过剩的情况或某类人员过多的现象存在。◆

第三，在组织人才资源供求分析中，可能会涉及比该表更多的供求项目，分析和计算也会更加复杂。◆

除此之外，我们在制定供求平衡措施的时候，还应当注意人才资源规划应与组织中的其它规划相协调。如人才资源计划应与组织的总体发展战略相协调，各专项计划之间也应协调；组织的总体发展与员工个人发展的协调度。◆

(二)企业人才资源的综合平衡调控◆

企业人才资源的综合平衡主要从以下三方面进行，即人才供给与人才需求平衡，人才资源规划内部各专项计划之间的平衡和组织需要与个人需要之间的平衡。◆

1◎人才供给与需求的平衡调控◆

由于人力资源供需的刚性，企业的人力资源供给与需求的不平衡是一种必然的现象。业人力资源供给与需求的不平衡不外乎三种类型，即人才资源不足、人才资源过剩和两者兼而有之的结构性失衡。◆

人才资源的供给不足主要表现在企业的经营规模扩张和新的经营领域的开拓时期，因而需要增加新的人员补充。补充的途径有外部招聘、内部晋升、人员接任计划、技术培训计划等。同时企业人员净补充阶段也是企业人力资源结构调整的最好时机。企业在原有的经营规模和经营领域中也可能出现人力资源不足，比如人员的大量流失，这是一种不正常的现象，表明企业的人才资源管理政策出现了重大问题。◆

绝对的人才资源过剩状况主要发生在企业经营萎缩时期。这时过剩人员的处置成为企业能否渡过萧条期的关键因素之一。一般的平衡办法有退休、辞退和工作分享。工作分享要以降低薪资水平为前提，才能有所作为；辞退是最为有效的办法，但会产生劳资双方的敌对行为，也会带来众多的社会问题，需要有一个完善的社会保障体系为后盾，提前退休是一种较易为各方面所接受的妥协方案。◆

结构性失衡是企业人才资源供需中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状态中表现得尤为突出。我国目前绝大多数国有企业正是为这一状况所困扰，一方面一般性劳动力严重过剩，但又无法推向社会；另一方面企业发展所需要的经营管理人才和技术人才严重短缺，又无力自我培养或向社会招聘。但这是一个外部环境的方面的问题，从企业本身而言，平衡的办法一般有技术培训计划、人员接任计划、晋升和外部补充计划。

其中外部补充主要是为了抵销退休和流失人员空缺。

2◎专项人才资源规划向平衡调控◆

企业的人力资源规划包括人员补充计划、培训计划、使用计划、晋升计划、薪资计划等，这些专项人才资源规划之间有着密切的内在联系。因此，在人才资源规划中必须充分注意它们之间的平衡与协调。如通过人员的培训计划，受训人员的素质与技能得到提高后，必须与人员使用计划衔接，将他们安置到适当的岗位；人员的晋升与调整使用后，因其承担的责任和所发挥的作用与以前不一样，必须配合相应的薪资调整。唯有如此，企业的人员才能保持完成各项任务的积极性，各专项人才资源规划才能得以实现。

3◎组织需要与个人需要之间平衡调控◆

组织的需要和组织成员的个人需要是不尽相同的，企业强调组织的功能和组织的效率，企业员工则注重个人的物质需求和精神需求的满足。解决这对矛盾是企业人才资源规划的一个重要目的。企业人力资源规划中的各专项人才资源计划就解决这一矛盾的手段和措施，如表 1-11-7。通过组织需要与个人需要的平衡，使得企业在员工积极性充

分发挥的基础上达成企业的发展目标；在企业目标中使员工的各类需求得到最大限度的满足。◆

表 1-11-7◆

企业需求	员工需求	人才资源规划手段
专业化	工作丰富化	服务设计
人员精简	工作保障	培训计划
人员稳定	寻求发展	职业生涯规划
降低成本	提高待遇	生产率计划
领导的权威	受到尊重	劳动关系计划
员工的效率	公平的晋升机会	考核计划

第五节 人才缺乏及过剩调整技巧

在企业运营过程中，企业始终处于人才资源的供需失衡状态，在企业扩展时期，企业人才需要旺盛，人才资源供给不足，人力资源部门用大部分时间进行人员招聘及选拔，在企业稳定时期，企业人才在表面上可能会达到稳定，但局部仍然存在着退休、离职、晋升、降职和补充空缺等情况，企业处于结构性失衡状态，在企业衰败时期，企业人才过剩，人才需求不足，人力资源部门需要制定裁员，下岗等政策。◆

总之，在整个企业的发展过程中，企业的人力资源状况始终不可能自然地处于平衡状态。人力资源部门的重要工作之一就是不断的调整人力资源结构，使企业的人力资源始终处于供需平衡状态。只有这样，才能有效地提高人力资源利用率，降低企业人力资源成本。

一、人才缺乏调整技巧

(一)外部招聘◆

外部招聘是最常用的人力缺乏调整方法，当人力资源总量缺乏时，采用此种方法比较有效。但如果企业有内部调整、内部晋升等计划，则应该先实施这些计划，将外部招聘放在最后使用。◆

(二)内部招聘◆

内部招聘是指当企业出现职务空缺时，优先由企业内部员工调整到该职务的方法。它的优点首先是丰富了员工的工作，提高了员工的工作兴趣和积极性；其次，它还节省了外部招聘成本。利用“内部招聘”的方式可以有效的实施内部调整计划。在人力资源部发布招聘需求时，先在企业内部发布，欢迎企业内部员工积极应聘，任职资格要求和选择程序和外部招聘相同。当企业内部员工应聘成功后，对员工的职务进行正式调整，员工空出的岗位还可以继续进行内部招聘。当内部招聘无人能胜任时，进行外部招聘。

(三)内部晋升◆

当较高层次的职务出现空缺时，优先提拔企业内部的员工。在许多企业里，内部晋升是员工职业生涯规划的重要内容。对员工的提升是对员工工作的肯定，也是对员工的激励。由于内部员工更加了解企业的情况，会比外部招聘人员更快地适应工作环境，提

高工作效率，同时节省外部招聘成本。◆

(四)继任计划◆

继任计划在国外比较流行。具体做法是，人力资源部门对企业的每位管理人员进行详细地调查，并与决策组确定哪些人有权利升迁到更高层次的位置。然后制定相应的“职业计划储备组织评价图”，列出岗位可以替换的人选。当然上述的所有内容均属于企业的机密。

(五)技能培训◆

对公司现有员工进行必要的技能培训，使之不仅能适应当前的工作，还能适应更高层次的工作。这样，就为内部晋升政策的有效实施提供了保障。如果企业即将出现经营转型，企业应该及时向员工培训新的工作知识和工作技能，以保证企业在转型后，原有的员工能够符合职务任职资格的要求。这样做的最大好处是防止了企业的冗员现象。◆

二、人才过剩调整技巧

当供求对比表明将出现劳动力过剩时，限制雇用、减少工作时间、提前退休和解聘是制止这种状况必要的做法，而最终的办法可能是裁减。◆

(一)限制雇用◆

当企业实行了限制雇用的政策时，将通过不再补充已离开员工的做法减少劳动力，只在企业的整体工作可能受到影响时才会录用新工人。例如，某企业质量控制部门原有6名检查人员，其中2人离职，如果企业认为4人完全可以满足工作的需要，那么其空缺的职位很可能不会补充人。但是，如果一下子走了4人，质量控制工作不能按要求得到开展，这时，企业就不得不补充人员，以保证企业的正常运行。◆

(二)减少工作时间◆

市场需求下降带来的反应也可能是减少工作时间。管理层可能决定将原来每位员工每周40小时的工作时间削减为每周30小时。这种削减通常只适用于小时制员工，因为管理人员和专业技术人员一般是按月拿工资(而不是按工作小时付薪)。◆

(三)提前退休◆

让现有的部分员工提前退休是减少工人数量的另一种途径。有些员工很愿意提前退休，但有些员工则不然。如果退休条件有足够的吸引力，则后者可能愿意接受提前退休。

(四)暂时解雇◆

有时，一个企业除了暂时解雇部分员工外别无选择。暂时解雇与解雇不同，但是它们的效果都是一样的——员工不再被雇用。在企业成立了工会的情况下，暂时解雇过程通常在劳资协议中阐述得很清楚。一般来说，资历最浅的工人最先被暂时解雇。如果企业没有工会，暂时解雇可能由多种因素决定，如职位高低和生产率水平等。在解雇管理人员和其它专业技术人员时，主要考虑其工作能力、业绩等方面的因素。◆

(五)裁减◆

裁减，也称为改组和削减规模。与企业增长相反，它是指组织中一次性削减所雇用的员工数量。实践证明，裁减往往很难达到企业所预期的目标，如美国运通公司(American Express)、西屋电气公司(Westinghouse)以及西尔斯—罗巴克公司(Sears Roebuck)，裁减都未获得预期的结果。其原因在于，裁减不能从根本上解决企业面临的问题，如果企业没有制定出适当的发展战略，而只是一味强调降低成本的话，这种裁减是不可能改变企业的现存生产经营状况的。但尽管如此，在80年代以来，裁

减员工计划还是成为全世界范围内的一种潮流。◆

此外，裁减还带来一些消极的影响。大幅度裁减员工将使组织取消了许多层次，使员工在组织中升职更为困难。在退休之前他们只能停留在一个工作职位上。这时，沮丧和精神不振将不断蔓延，员工士气和积极性将急剧下降。为了使情绪低落的员工重新振作起来，一些企业在裁减之后开始提供额外的培训，实行平级岗位调动，提供短期休假，并根据每个人的贡献大小而不是其职位高低发放报酬。有些企业根据员工获得和使用的附加技能提薪，以调动员工的积极性。◆

第六节 人力资源规划的控制及评价

一、劳动力供给与需求的协调技巧

当我们把劳动力的供给预测和需求预测结果相互比照，就有三种可能的结果。第一，需求和供给彼此适应；第二，需求超过供给，这意味着组织在人力方面存在着短缺；第三，需求小于供给，这意味着组织在人才上存在着过剩。需要注意的是，在供给与需求的比较中，人们经常只注意到数量方面的协调，但是实际上还应该包括员工的竞争力、多元性以及成本水平上的协调问题。这时，就需要考虑哪一方面的差距是关键的缺口，并以此建立弥补的标准和工作的目标。◆

如果计划的劳动力需求超过供给，有两种解决方法。一是增加录用的数量，这通常有以下几种解决办法：寻找新的员工招聘来源、增加对求职者的吸引强度、降低录用标准、增加临时性员工和使用退休员工等。二是提高每位员工的生产率或增加他们的工作时间，这就需提高员工的工作能力并增强他们的工作动力。其方法有培训、进行新的工作设计、采用补偿政策或福利措施以及调整管理人员与员工的关系等。一旦组织的人力供给超过需求，组织将面临非常困难的境地。应该说，员工对组织的人力过剩没有责任，而且他们还要承担由此而产生的一系列消极影响。在人力过剩的情况下，组织可以选择的策略有减少加班数量或工作时间、鼓励员工提前退休、减少新进员工的数量等。此外还可以让组织的供货商等上游合作伙伴以比较低廉的费率使用自己闲置的劳动力和生产设备。最后在没有其它选择的时候，组织只好选择辞退的办法。◆

人力的短缺或过剩可以出现在组织层次上，也可以出现在组织中部门的层次上，甚至可以出现在工作岗位的层次上。如果一个组织中有些部门或岗位出现人力过剩，而另一些部门或岗位存在着短缺，就可以考虑对过剩的员工进行培训使他们能够转移到员工不足的岗位上。例如，IBM 公司就曾经通过技术培训把公司中过剩的管理人员和生产员工转移到员工短缺的程序设计工作和销售工作岗位。组织一般在是否增加新的工作岗位问题上都采取十分谨慎的政策。美国一家公司在增加一个新员工之前都要考虑下一列问题

：第一，这一工作服务于什么目的？第二，达到同一目的有哪些替代方法？第三，如果增加这一工作岗位，预计今后五年中成本将增加多少？第四，这一工作岗位将对销售额、收益或改进人力资源的利用有什么影响？◆

二、人力资源规划的整体性剖析

人力资源规划应该具有整体性，这是指人事规划活动必须做到企业内部和企业外部各个方面的协调一致。企业内部的一致性是指招聘、选才、安置、训练和绩效评估等人事管理工作必须相互配合。企业外部的一致性是指人事规划应该服从企业的整体规划，要考虑进入或退出某一行业、增盖厂房、购置新设备等活动对招聘和训练等活动的影响。整体性的人才资源规划应该包括三个部分：供给报表，指明每个重要员工在今后五年内晋升的可能性。需求报表，指明各个部门由于调遣、离职和新职位的产生等原因引起的今后五年中需要补充的职位。

人力报表是将供给报表和需求报表结合在一起得到的实际人事计划方案，表 1-11-8 是一个人力报表的示例，表中的员工姓名代表的是各年可以胜任相应工作岗位的员工。差额反映的是企业内部人力供给无法满足因而必须实行外部招聘的员工数量。◆◆

表 1-11-8 经纬公司人力供求报表 1999 年 12 月 12 日制

	2000 年		2001 年		2002 年	
	需求	差额	需求	差额	需求	差额
职位 A	0	0	1 王莫非	0	0	0
职位 B	0	0	0	0	2 李少白	1
职位 C	2 张道宽	1	0	0	0	0
职位 D	0	0	0	0	3	3
职位 E	3 赵无忌、欧阳展	1	0	0	0	0
职位 F	0	0	4 刘博、许品森	2	0	0

三、人力资源规划的评价

在对人力资源规划进行评价时，首先需要考虑人力资源规划目标本身的合理性问题。对目标本身的评价是一个非常困难的课题，不过在评价人力资源规划目标的合理性时，认真考虑以下几个方面是非常有帮助的：第一，人力资源规划者熟悉人事问题的程度以及对其重视程度。计划者对人力资源问题的熟悉程度越高、重视程度越高，那么他制定的人才资源规划就越可能合理。第二，人力资源规划者与提供数据以及使用人力资源规划的管理人员之间的工作关系。这三者之间的关系越好，制定的人才资源规划的目标就可能越合理。第三，人力资源规划者与相关部门进行信息交流的难易程度。这种信息交流越容易，越可能得到比较合理的人才资源规划目标。第四，管理人员对人力资源规划中提出的预测结果、行动方案和建议的重视和利用程度。这种重视和利用的程度越高，越可能得到比较好的人才资源规划。第五，人力资源规划在管理人员心目中的地位和价值。管理人员越重视人力资源规划，人力资源规划者也就越加重视人力资源规划的制定过程，得到的结果才可能客观合理。◆

在评价人力资源规划的时候，还需要将行动的结果与人力资源规划进行比照，目的是通过发现计划与现实之间的差距来指导以后的人才资源规划活动。主要的工作是进行

下列比较：第一，实际的人员招聘数量与预测的人员需求量。第二，劳动生产率的实际水平与预测水平。第三，实际的和预测的人员流动率。第四，实际执行的行动方案与计划的行动方案。第五，实施计划的行动方案的实际结果与预期结果。第六，人力费用的实际成本与人力费用预算。第七，行动方案的实际成本与行动方案的预算。第八，行动方案的成本与收益。上述这些项目之间的差距越小，说明人才资源规划越符合实际。◆

四、人才资源规划的跟踪与审核

在很多情况下，公司和企业只是把人才资源管理部门看作是一个只花钱不赚钱的部门，因此总是自觉或不自觉地赋予人才资源管理部门一个成本中心的形象，并极力压缩这一部门的开支预算。例如，当公司实施了一个培训计划以后，它常常会强调公司已经为培训每一位员工花费了多少费用；但是如果与同行业的其它企业比较一下，它就很可能发现自己的人均培训费用还很低。从人力资源管理的角度看，公司应该建立一个更加全面的预算，来反映人才资源管理活动对资源的使用情况。把人才资源审计和人才资源预算结合起来，我们可以得到许多有益的人均指标来反映公司的人才资源管理状况。典型的人均指标包括员工总数与人才资源管理员工的比率、每位员工的培训费用、每位新员工的招聘成本、每位员工的绩效奖金以及填补空缺的平均天数等。在市场经济发达国家，一些人才资源管理方面的协会组织经常向各类企业进行上述内容的调查，然后按照行业汇总发布出去，供企业参考。如果一个公司发现自己的人才资源管理员工数目与员工总数的比例明显高于同类企业，那么一种可能是该公司的人才资源管理部门存在着人员浪费的现象；另一种可能则是该公司发现了人才资源管理部门的独特作用。◆

我们知道，公司经常要进行财务或税务方面的审计，同样，在人力资源管理活动中也存在着审计的需要。人才资源审计主要是指考察人力资源管理活动是否按照原来的计划执行，如是否在规定的期限内完成了对全体员工的工作业绩考核，是否对每一位辞职的员工都进行了离职面谈，是否在员工加入组织的时候都建立了规定的保障计划等等。需要指出的是，人才资源审计只是考察人力资源活动是否在按照计划执行，它不一定能够告诉我们这些活动是否有效，彼此之间是否相互配合，以及是否有助于组织目标的实现。要回答这些问题将会涉及到人才资源规划本身的合理性问题。◆

一个公司的人才资源管理部门应该把员工的感受作为制定人力资源规划的基础，并把公司的人才资源观念灌输给组织的员工。员工的观点、人力资源管理部门的主管的观点、业务部门的主管的观点、甚至社区和政府部门的看法都可以被作为衡量公司的人才资源计划是否适当的标准，这种思路有时被称作声誉方法。在了解这些方面的观点时，考察的主要项目包括人才资源部门的反应，如回答咨询的速度、合作性、客观性和中立性；人才资源部门的主动性和创新，如是否提供了具有创造性的人才资源管理政策，评估目标的达成程度等；以及总体的有效性。对声誉的考察有助于发现各个方面不满的根源。

第七节 人力资源计划编写技巧及实例精解

一、编写人力资源计划的典型步骤

由于各企业的具体情况不同，所以编写人力资源计划的步骤也不尽相同。下面是编写人力资源计划的典型步骤，读者可根据企业的实际情况进行裁减。◆

(一)制定职务编制计划◆

根据企业发展规划，结合职务分析报告的内容，来制定职务编制计划。职务编制计划阐述了企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。制定职务编制计划的目的是描述企业未来的组织职能规模和模式。◆

(二)制定人员配置计划◆

根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告，来制定人员配置计划。人员配置计划阐述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。制定人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。◆

(三)预测人员需求◆

根据职务编制计划和人员配置计划，使用预测方法，来预测人员需求预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。实际上，预测人员需求是整个人力资源规划中最困难和最重要的部分。因为它要求以富有创造性、高度参与的方法处理未来经营和技术上的不确定性问题。◆

(四)确定人员供给计划◆

人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要阐述人员供给的方式(外部招聘、内部招聘等)、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画出了组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职及其它相关方面的发展变化情况。◆

(五)制定培训计划◆

为了提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括了培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

(六)制定人力资源管理政策调整计划◆

计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效考评政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯规划政策、员工管理政策等等。

(七)编写人力资源部费用预算◆

其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算◆

(八)关键任务的风险分析及对策◆

每个企业在人力资源管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等等，这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的发生。

人力资源计划编写完毕后，应先积极地与各部门经理进行沟通，根据沟通的结果进行修改，最后再提交公司决策层审议通过。◆

二、人才开发规划与战略文本内容分析

(一)人才资源开发规划与战略制定的意义◆

明确人才资源开发战略在组织总体战略中的地位。◆

(二)现有人才状况分析◆

进行预测和规划，必须以掌握和充分了解人才资源的现状作为基础，人才资源现状分析，是搞好人才资源预测，做好人才资源规划的必要和先决条件。首先，人才资源现状分析是搞好人才资源预测的前提条件，不论是用何种方法进行人才预测，都需要了解人才资源现状，没有对人才资源现状清晰、准确、全面的了解，就无法进行预测。其次，人才资源状况分析是制定人才资源开发战略及相关政策的重要依据。人才资源规划除了要根据预测和现状分析，确定人才资源发展的数量与质量目标之外，还要根据对人才队伍缺陷及人才政策和管理过程中缺陷的诊断，提出相应的政策、办法、措施。这种诊断有别于人才预测，完全是以人才资源现状分析做基础的。没有对人才资源现状及存在问题的正确诊断，就无法制订出行之有效的人才开发战略及相配套的政策、措施。◆

第一，将人才队伍现状与人才所在单位当前和规划期内对人才资源要求进行比较，重点了解以下方面的情况：◆

1◎人才队伍的数量是否充足；

2◎人才队伍的素质是否合乎要求；◆

3◎人才队伍的专业结构是否合理；

4◎人才队伍的年龄结构是否合理；◆

5◎人才队伍的职级结构是否合理；

6◎人才队伍的配置使用是否合理；

7◎人才队伍的作用是否得到充分发挥；效益如何；◆

8◎人才队伍处于一种什么状态，稳定还是不稳定等；◆

第二，从政策和管理上进一步查找造成队伍缺陷的原因。主要看以下几个方面：◆

1◎指导思想上是否存在问题；

2◎人事政策上是否存在问题；◆

3◎配置使用上是否存在问题；

4◎服务保障上是否存在问题；◆

5◎教育培训上是否存在问题；◆

同时分清哪些问题是历史原因造成的，哪些原因是现实造成的；哪些原因是全局性的，哪些问题是本组织存在的。◆

第三，根据对人才队伍缺陷和人才政策及管理过程中存在的缺陷，提出相应的措施及改进意见。

(三)组织内部、外部环境分析◆

这是为了确定组织在宏观发展环境中相对的优势与劣势。◆

(四)人才资源的供求预测◆

内容：略

(五)规划与战略◆

人才资源规划的主要内容是制定人才开发战略，人才开发战略的主要内容包括：战略思想、战略目标、战略重点和战略步骤。◆

1①战略思想◆

这是战略的灵魂与核心，是战略制定成功与否的关键。战略思想通常都用最精炼的语言表达，要求切合实际，具有特色、提纲挈领、十分明确，具有很强的号召力和概括力，以期达到统一认识、统一步调的目的。如大庆石油管理局在制定人才开发战略时，就提出了“昂头取势、转机建制、构筑高地、强基固本、张网引才”战略思想。◆

2①战略目标◆

这是战略的指向和落脚点。战略目标应该适中，既不是无所作为，也不是好高骛远。战略目标包括总量目标、结构目标、素质目标、效益目标和体制目标等五个具体的任务指标。任务指标要建立在充分研究论证的基础上，覆盖人才资源开发的主要方面，要能够分解，具有可操作性，符合经济建设发展要求和本组织的开发能力，不能过高或过低。

◆ 总量目标：规划年段所要达到的人才资源的总量目标。◆

结构目标：包括年龄结构、性别结构、学历结构、专业结构、能级结构、解决人才合理布局 and 整体配置问题。◆

素质目标：提出人才政治素质、科学文化素质、技术技能素质和身体素质的标准。

◆ 效益目标：人才的个体效益(人才能位匹配，创造力得到充分发挥)；人才的群体效益(群体配置合理，开成较强的人才群体合力)。◆

体制目标：建立起一个人才资源基本由市场配置的新的机制。◆

3①战略重点◆

战略重点是指实际操作过程中的难点、关键之处。◆

4①战略步骤及各项具体业务◆

为达到目标而主观划出的实施时间段落。各项具体业务。◆

(六)实现对策部分◆

对策是战略思想的具体化，是服从、服务于战备指导思想并为实现战略目标服务的，是落实战略目标的重要保证。提出政策性建议的基本依据，一是组织对人才资源开发的要求；二是国家有关制度和政策。目的是解决在人才资源开发中存在的或规划年份中可能遇到的问题，从而达到人才资源开发的战略目标。提出人才资源开发的政策性建议要注意以下几个方面的问题：◆

1①注意内部挖潜，盘活人才资源存量，对人才资源进行合理有效的配置。◆

2①政策要具有竞争力，对外能够吸引人才，对内能够稳定骨干，防止人才流失，保证本部门人才资源开发的投资效益。◆

3①营造组织内部的人才竞争机制和激励机制，创造有利于人才脱颖而出的公平竞争环境。

◆ 4①政策应该具有一定的弹性，能够克服变化了的环境对政策提出的考验。◆

5①政策的制定应该具体、精确、清晰，具有可操作性。◆

6①政策的制定应该与组织的其它政策相协调。◆

(七)规划与战略实施前景分析◆

完整的规划与战略还应包括对该规划与战略前景的分析，主要指该规划在实施过程中可能实现的程度，将会遇到的问题，受制约的因素及出现问题之后相应的补救措施等。

三、实例精解

下面是某公司人力资源部编写的一个较为完善的人力资源计划实例。该计划主要分了六个部分，它们是职务设置与人员配置计划、人员招聘计划、选择方式调整计划、绩效考评政策调整计划、培训政策调整计划和人力资源预算。◆

由于人员招聘是人力资源部新年度的工作重点，所以计划中的“人员招聘计划”部分最为详细。◆需注意的是，人力资源管理计划只是人力资源部门的一个年度工作计划，所以对每一项工作只能言简意赅地进行描述，不可能非常详尽。

◆2000年度人才资源管理计划◆

(一)职务设置与人员配置计划◆

根据公司2000年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司2000年的职务设置与人员配置。在2000年，公司将划分为8个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：◆

1◎决策层(5人)◆

总经理1名、行政副总1名、财务总监1名、营销总监1名、技术总监1名◆

2◎行政部(8人)：

行政部经理1名、行政助理2名、行政文员2名、司机2名、接线员1名。

3◎财务部(4人)：◆

财务部经理1名、会计1名、出纳1名、财务文员1名◆

4◎人力资源部(4人)◆

人力资源部经理1名、薪酬专员1名、招聘专员1名、培训专员1名◆

5◎销售一部(19人)◆

销售一部经理1名、销售组长3名、销售代表12名、销售助理3名◆

6◎销售二部(13人)◆

销售二部经理1名、销售组长2名、销售代表8名、销售助理2名◆

7◎开发一部(19人)◆

开发一部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名◆

8◎开发二部(19人)◆

开发二部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名◆

9◎产品部(5人)◆

产品部经理1名、营销策划1名、公共关系2名、产品助理1名◆

(二)人员招聘计划◆

1◎招聘需求◆

根据2000年职务设置与人员配置计划，公司人员数量应为96人，到目前为止公司只有83人，还需要补充13人，具体职务和数量如下：◆

开发组长2名、开发工程师7名、销售代表4名◆

2◎招聘方式◆

开发组长：社会招聘和学校招聘◆开发工程师：学校招聘◆销售代表：社会招聘◆

3◎招聘策略◆

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、

网上招聘等四种形式；◆

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。◆

4⑩招聘人事政策◆

(1)本科生：◆

A、待遇：转正后待遇 2000 元，其中基本工资 1500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右(养老保险，失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资 1000 元，满半月有住房补助；

B、考上研究生后协议书自动解除；◆

C、试用期三个月；

D、签定三年劳动合同；◆

(2)研究生：◆

A、待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右(养老保险，失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助。◆

B、考上博士后协议书自动解除；◆

C、试用期三个月。

D、公司资助员工攻读在职博士；◆

E、签定不定期劳动合同，员工来去自由；◆

F、成为公司骨干员工后，可享有公司股份。◆

4⑪风险预测◆

(1)由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有后选人员。◆

(2)由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。◆

(三)选择方式调整计划◆

1999 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果

◆ 在 2000 年首先要完善非开发人员的选择程度，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。◆

(四)绩效考评政策调整计划◆

1999 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 1999 年对开发部进行了标准化的定量考评。◆

在今年，绩效考评政策将做以下调整：◆

(1)建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通；◆

(2)建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心；

(3)在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置；

(4)加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。◆

(五)培训政策调整计划◆

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。◆

岗前培训在 1999 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2000 年开始由人力资源部负责。

在今年，培训政策将做以下调整：◆

(1) 加强岗前培训

(2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。◆

(3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

◆ (六) 人力资源预算◆

1◎招聘费用预算◆

(1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次。每次费用 300 元，预算 2400 元；

(2) 交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元；◆

(3) 宣传材料费：2000 元◆(4) 报纸广告费：6000 元◆

2◎培训费用◆

1999 年实际培训费用 35000 元，按 20% 递增，预计今年培训费用约为 42000 元。

◆

3◎社会保障会◆

1999 年社会保障金共交纳 XXXXX 元，按 20% 递增，预计今年社会保障金总额为 XXXXX 元。◆

人力资源部

2000/01/05

○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○