

目 录

第 1 章	组织、工作和应用心理学	1
1.1	组织的普遍性	1
1.2	对人事心理学的考察	4
1.3	本书的计划	11
第 2 章	人、决策以及系统方法	14
2.1	效用理论：一种思维方式	14
2.2	以系统观点来看待雇佣过程	18
第 3 章	效标：概念、测量与评估	27
3.1	定 义	28
3.2	作为效标的工作绩效	30
3.3	效标的多维性	30
3.4	效标开发所面临的挑战	35
3.5	绩效与情境特征	38
3.6	效标开发的步骤	40
3.7	效标评估	41
3.8	效标的缺陷	42
3.9	效标污染	43
3.10	效标等值	45
3.11	复合效标与多重效标	45
3.12	研究设计和效标理论	48
第 4 章	绩效管理	51
4.1	绩效管理的目标	52
4.2	绩效管理系统的现实	53
4.3	实施有效的绩效管理系统时面临的障碍	54
4.4	成功的绩效管理系统的的基本要求	55
4.5	绩效评估的行为基础	56
4.6	谁来评估	57

4.7	绩效评估中的判断偏差	64
4.8	绩效测量的类型	67
4.9	绩效评估系统: 相对的和绝对的	68
4.10	对绩效评估形式和评估过程的总结性评论	76
4.11	影响主观评估的因素	76
4.12	评估团队绩效	80
4.13	评估者培训	82
4.14	绩效管理系统和社会和人际环境	83
4.15	绩效反馈: 绩效评估和目标设定面谈	85
第5章	个体差异的测量和解释	92
5.1	什么是测量	93
5.2	测量量表	94
5.3	心理测量中使用的量表	97
5.4	选择与编制合适的测量工具	98
5.5	作为一致性的信度	104
5.6	信度估计	105
5.7	信度的解释	114
5.8	量表的粗糙性	116
5.9	概化理论	118
5.10	对测量程序结果的解释	120
第6章	个体差异测量的效度化及应用	124
6.1	信度与效度的关系	124
6.2	效度的证据	126
6.3	内容关联证据	127
6.4	效标关联证据	131
6.5	影响实得效度系数大小的因素	135
6.6	构念关联证据	140
6.7	交叉验证	144
6.8	当本组织的效度化不可行时收集效度证据	145
第7章	雇佣决策的公平性	155
7.1	对区分效度的评估	157
7.2	评估区分预测和调节变量	163
7.3	对不利影响、区分效度和区分预测的进一步考虑	170
7.4	雇佣测验的公平性和人际关系背景	180
7.5	公平雇佣与公共政策	181

第 8 章	对岗位和工作的分析	184
8.1	术 语	186
8.2	定义岗位	188
8.2	岗位说明书	190
8.4	岗位分析信息的信度和效度	193
8.5	获取工作信息	194
8.6	岗位信息的其他来源和其他岗位分析方法	203
8.7	岗位、职业和部门之间的相互关系	207
8.8	关于职业的信息——从《职业名称字典》到职业信息网络	208
第 9 章	战略性的人力资源规划	212
9.1	什么是人力资源规划	213
9.2	人才库	219
9.3	人力资源供求预测	221
9.4	人力资源需求	226
9.5	控制与评估	229
第 10 章	招 募	232
10.1	招募规划	234
10.2	实 施	240
10.3	测量、评估和控制	247
10.4	从求职者的视角来看求职	248
第 11 章	选拔方法：第 1 部分	253
11.1	推荐信和背景核查	253
11.2	个人简历资料	256
11.3	诚实测验	262
11.4	对培训和经验的评估	264
11.5	基于电脑的筛选	266
11.6	药 检	267
11.7	测谎仪测验	269
11.8	雇佣面试	270
11.9	面向未来：虚拟现实筛选	284
第 12 章	选拔方法：第 2 部分	287
12.1	管理成功的效标	288
12.2	预测工具	290
12.3	管理绩效的工作样本	306

12.4	评价中心	312
12.5	预测因子的结合	322
第13章	选拔决策	325
13.1	关于人员选拔的观点	326
13.2	人员选拔的古典方法	326
13.3	线性模型在预测工作绩效时的效能	328
13.4	数据合成策略	330
13.5	其他预测模型	333
13.6	选拔决策古典效度方法的扩展: 决策理论方法	339
13.7	使用商业语言: 效用分析	343
13.8	人员选拔的战略背景	353
第14章	培训和开发: 设计中的考虑因素	355
14.1	培训设计	357
14.2	指导培训和开发工作的理论模型	369
14.3	促进学习的原则	370
第15章	培训和开发: 实施和结果测量	381
15.1	基于计算机的培训	383
15.2	技术的选择	384
15.3	测量培训和开发结果	385
15.4	测量培训结果的必要因素	385
15.5	经典实验设计	392
15.6	准实验设计	398
15.7	统计、实践和理论意义	403
第16章	应用心理学的国际维度	406
16.1	全球化、文化和心理测量	406
16.2	确认国际管理的潜力	412
16.3	国际委派人员的选拔	413
16.4	跨文化培训	418
16.5	绩效管理	420
16.6	回任	423
第17章	人力资源管理中的组织责任与伦理问题	426
17.1	组织责任: 定义与整体框架	427
17.2	组织责任的收益	429

17.3	组织责任：人力资源管理理论与实践的启示与角色	431
17.4	员工隐私	434
17.5	测 评	438
17.6	组织研究中的伦理问题	443
参考文献		452

概 览

组织无处不在——企业、医院、政党、政府和非政府组织、社会团体、教会、童子军、少年棒球联盟，这只是其中几个例子。每个组织都有自己一套特定的目标，而为了有效地运转，每个组织都必须把自己的整体目标分解为各种不同的工作。不同的工作具有不同的要求。与此类似，不同的人的态度、能力、兴趣以及其他许多维度上也是不同的。面对工作以及人员的这种显著差异，能够高效利用人力资源的各种方案就显得至关重要。

随着信息时代的不断发展，对于员工而言，就业保障（employment security，即拥有雇主愿意在劳动力市场上为其支付薪水的技能）已经变得比工作保障（job security，即个体在同一个组织中工作直到退休的信念）更加重要。因此，对于组织及其员工而言，员工培训和开发活动将成为最优先的事项。社会上的人口变化将会使招募和安置员工成为许多组织的关键考虑事项。随着员工队伍的构成不断发生变化，员工多元化将成为一个重要的主题。

在一个自由的社会里，每个人都享有基本的、不可剥夺的权利来竞争自己能够胜任的任何工作。在这个基本假设的引导下，我们将思考应用心理学如何为更聪明、更人性化地使用人力资源作出贡献。如果当前的技术指标、社会指标和经济指标能够预测未来的重要事项，那么应用心理学必将在 21 世纪的工作世界中扮演日益重要的角色。

1.1 组织的普遍性

纵观整个人生历程，我们每个人都会密切接触到这种或那种形式的组织。正常来说，一个孩子会接触到学校、教会或宗教组织，某个少年棒球联盟或者童子军组织，以及当地社区中的社会组织。在离开学校组织后，这个年轻人可能会选择加入某个军事组织、商业组织或者政府组织。而随着其职业生涯的不断发展，

这个人很可能还会经历几个不同的组织。显而易见，我们的日常生活与这种或那种形式的组织成员资格是密不可分的。

是哪些共同特征把这些不同的活动统一到“组织”这个集体标签下？这并不是一个容易回答的问题。人们已经对组织提出了多种不同的定义，而每种定义都反映了提出者的背景、理论观点以及提出者所认为的重要事项和/或相关事项。不过，有些特定的基本要素共存于这些定义之中。

一般来说，组织是为了实现某个共同目的并按照劳动分工原则在一起工作的人所形成的集合体（Hitt, Miller, & Collela, 2009）。另一个有用的定义则把组织视为由投入、过程和产出构成的系统。投入（原材料）从外部环境进入组织，然后被转化或改变（例如，每天都有成吨的钢材被浇铸成汽车车体），并最终作为产出（成品）进入或返回外部环境。虽然组织拥有多种投入（能源、原材料、信息等），但人员是所有组织的基本要素，而社会关系则是将组织中的人员联系到一起的牢固纽带（见图 1—1）。

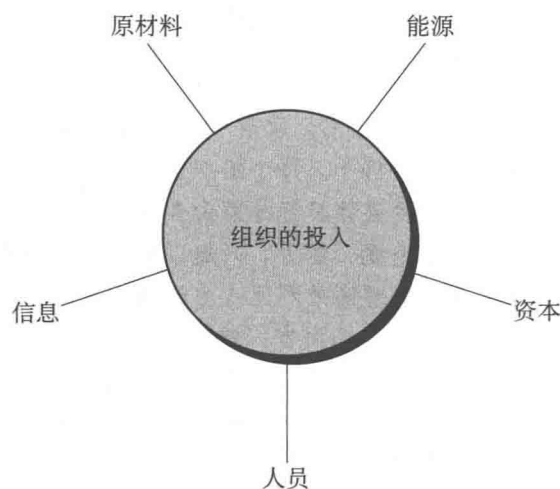


图 1—1 组织的投入

本书将人员作为组织的成员和资源来考察，并且考察应用心理学能够作出什么贡献来帮助组织最聪明、最人性化地使用人力资源。作为应用心理学的一个分支，人事心理学（personnel psychology）关注不同个体在行为和工作绩效方面的差异，以及用来测量和预测这些差异的方法。在本章接下来的几节中，我们将考察这些差异的一些来源。

1.1.1 工作差异

在考察工作世界时，人们立刻就会对组织已经制造出来和正在努力制造的千百万种产品和服务充满敬畏之情。这些产品和服务的种类繁多，从有形产品（例如，食品、汽车、塑料、纸张、纺织品和玻璃制品）的制造到无形服务（例如，法律咨询、医疗、教育、安保和消防）的提供。成千上万种工作是我们工作世界的一部分，而这些工作对任务和人员的要求也是截然不同的。一方面，工作以及

工作要求存在如此显著的差异；另一方面，个体在价值观、抱负、兴趣及能力方面也同样存在显著差异，因此，能够高效利用人力资源的各种方案就显得至关重要。

1.1.2 绩效差异

人员代表着企业的重要投资——当我们考虑为组织中的所有岗位招募、选拔、安置和培训员工所需花费的成本时，马上就会明白这一点。但是心理学的首要定律就是：人与人是不同的。人们在身高、体重以及其他生理维度方面存在差异，在态度、能力、人格、兴趣以及其他心理维度方面同样存在差异。而且，人们在愿意和能够投入多少努力和资源来实现组织目标方面也是大相径庭的。

观察正在从事同一种工作的一群人，我们很快就会发现，其中有些人比另外一些人更加有效。例如，我们观察一组做橱柜的木匠，就会注意到有些木匠的工作速度更快，在工作中犯的错误更少，而且似乎更享受自己的工作。这些观察提出了心理学感兴趣的一个问题：为什么会这样？也就是说，是哪些“人员差异”导致了这些“劳动差异”？劳动效果方面的这些差异也许源于这些人的能力差异。有些木匠可能更强壮，拥有更锐利的观察力，动作协调性更好。产生这些差异的另一个原因可能是这些人的动机。在不同时点上，推动个体去完成某个既定任务或实现某个特定目标的力量强度可能是截然不同的。换句话说，个体在从事任务或工作时的绩效差异可能源于能力差异，或者动机差异，或者兼而有之。这对个人才能在社会中的最优利用具有明显的启示意义。

1.1.3 一种乌托邦理想

在一种理想化的状态下，我们的目标应该是：评估每个个体的态度、能力、人格和兴趣，描绘这些特征，然后将所有个体安置在最适合他们和整个社会的工作岗位上。这样，每个个体将最大限度、最大可能地发挥自己的才能，从而在总体上使整个社会最大化地利用自己这种最宝贵的资源。

遗憾的是，实践远远落后于这种理想情况。个人能力与组织角色之间存在大量不匹配现象（从总体来看，这两者常常也是不匹配的），即便是对那些最不经意的观察者来说也是极其明显的——由于缺少专业工作岗位，历史学博士在开出租车；充满热情、干劲十足、聪颖过人的年轻人被安置在单调乏味、例行公事、毫无前途的工作岗位上。

1.1.4 观点

在对事项进行陈述时，作出直截了当的基本假设是有必要的。以下假设影响了本书内容的陈述：

1. 在一个自由的社会中，每个个体，不论其族裔、年龄、性别、宗教信仰、国籍、残疾与否或者其他特征，都享有基本的、不可剥夺的权利来竞争自己能够胜任的任何工作。

2. 社会能够而且应当提供更好的条件,以便最聪明、最人性化地使用自己的人力资源。

3. 在人力资源领域工作的个体,以及负责制定雇佣决策的管理者,必须尽可能多地掌握专业技能和信息,因为他们的决策会显著影响个体的生活和人生历程。人事心理学具有相当大的潜力来改进组织中的人力资源管理水平。该学科最近取得的一些进展已经使人们意识到了这一点。下面,我们将首先描述什么是人事心理学,然后考察其中几项进展的本质。

1.2 对人事心理学的考察

人总是作为被试接受心理学家的调查,而人在工作中的行为则是工业与组织心理学的特别研究主题。然而,科学研究中的学科以及学科分支在很大程度上并不是由它们的研究主题,而是由它们询问的问题来区分的。社会心理学家和工程心理学家都致力于对人的研究。工程心理学家关注工具、机器、工作空间和信息系统设计以及工作环境中的人性化因素。社会心理学家则主要研究权力和影响、态度变化、群体中的沟通、个体和群体的社会行为。

人事心理学是工业与组织心理学的一个分支。它是一个应用学科,聚焦于不同个体在行为和工作绩效方面的差异,以及用来测量和预测这些差异的方法。人事心理学感兴趣的一些主要领域包括:岗位分析和岗位评估;招募、筛选和选拔;培训和开发;绩效管理。

人事心理学也是心理学与人力资源管理之间的交叉领域。人力资源管理关注为实现个体目标和组织目标而对员工安置、保留、开发、调整和变换等环节的管理(Cascio, 2010)。作为人力资源管理的一个分支,人事心理学排除了诸如劳动和薪酬法律、组织理论、工业医学、集体谈判以及员工福利等主题。心理学家已经为人力资源管理领域作出了显著贡献;实际上,诸如动机、领导、员工安置等研究领域中的绝大多数实证知识都来源于他们的成果。在过去10年中,市场、技术、组织设计、管理者与员工的各自角色已经发生了显著变化,这再次激起了人们对人事心理学的重视和兴趣(Cascio, 2003a; 2008)。本章接下来将更加具体地逐一考察这些变化。图1—2展示了这些内容。

1.2.1 产品与服务市场的持续变化性

全球化是21世纪经济生活的一个鲜明特征,它指的是无国界的商业,以及不同地区商业运营之间的相互依赖。的确,在资本、商品及劳动力(与前两者相比,程度有所逊色,但正在日益提高)的流动无比顺畅的当今世界中,全球化正在给全世界数十亿人口带来诸多重大变革,其中既有积极的变革,也有消极的变革。随着7×24(每周7天,每天24小时,永不停歇)文化在社会中的日益风行,各个领域(从即时库存到纳米科技)的变革速度正在不断加快。产品与服务市场确实已经变得全球化了。

为了适应全球化,有些公司会考虑外包。简柏特(Genpact)、埃森哲(Ac-

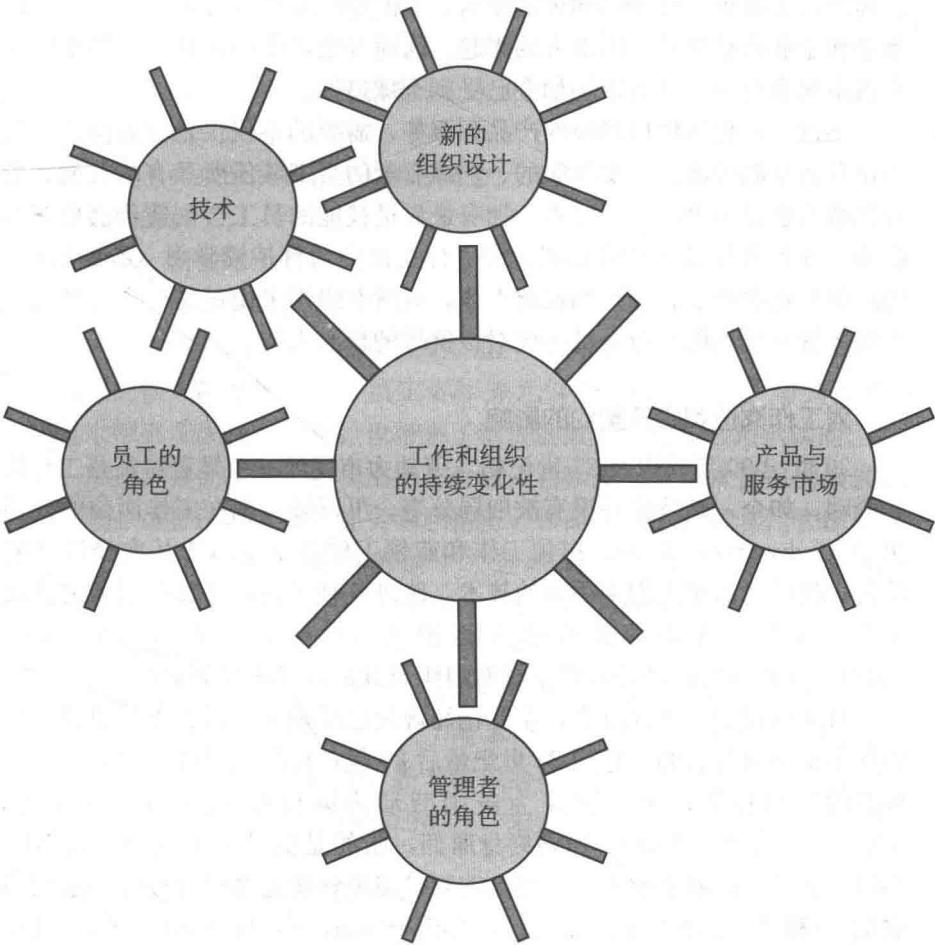


图 1—2 工作和组织的持续变化性

centure)、IBM 服务部门 (IBM Services) 或者其他许多大型外包公司派遣自己的团队进驻客户公司，帮助它们细致解剖某个部门——例如，人力资源部、财务部或者信息技术 (IT) 部——的工作流程。这些团队将帮助客户公司建立一个新的 IT 平台、重新设计所有工作流程并实施有关方案，充当客户公司的一个虚拟部门。这些外包公司的员工网络遍及全球，从美国到亚洲，再到东欧 (Engardio, 2006)，这样的结构变革产生了意义深远的影响，这些影响有利于全球经济，但对美国员工来说意味着更频繁的职业变更。

与这种背景相悖的是，日益严重的种族冲突和地区紧张局势，以及日益频繁的恐怖主义威胁，都进一步增加了地域冲突的可能性。尽管如此，世界各国经济的相互依赖性仍将进一步增强。通过规模空前的合并和收购，全球性的企业将不断出现。这些“巨无霸”企业将实现很高程度的规模经济，并且在全球范围内为产品、资本和劳动力而展开竞争。于是，商品价格会下降，而且消费者拥有比以前更多的选择余地 (Bhagwati, 2007)。

全球竞争日益激烈导致的结果令人难以置信——苏联的自由政治辩论、中南

美洲的民主改革、欧洲共同体的整合、《北美自由贸易协定》的签订,以及自由市场和企业家精神在中国南方的兴起。简而言之,美国在其整个历史中所享有的自由市场和自由劳动力市场如今已受到全球追捧。

不过,要想提供世界级的产品和服务,需要的不仅仅是贸易协定、技术、资本投资和基础设施。一支称职的、训练有素的员工队伍所具有的技能、聪明才智和创造力也是不可或缺的要害。拥有最先进技能的员工会创造价值更高的产品和服务,并且获得最丰厚的薪酬。在一种支持和培育持续学习(ongoing learning)的组织文化中吸引、开发和保留人才,对所有组织来说都是一个持续的挑战。人力资源管理领域的专业人员是应对该挑战的核心人物。

对工作岗位和心理契约的影响

20世纪90年代以及21世纪初,劳动力市场的一个显著特征是工作岗位的显著变动。如今,该特征并没有被削弱分毫。可以说,现在工作岗位的变动速度更快了(Schwartz, 2009)。白领工作和蓝领工作并不是由于某次经济衰退而临时消失;相反,由于人们采用新的技术,改进各种机械,并且采用新的方式来组织工作,这些工作岗位正在永久地消失(Cascio, 2003b; Friedman, 2005, 2008)。这些变化已经并且将继续对组织及其成员产生显著影响。

自20世纪80年代以来,企业精简规模已经融入美国文化的血液。但这种现象并不是最初就有的。直到20世纪最后20年,精简规模以及终身雇佣这种“心理契约”的丧失,才逐渐成为美国劳动力队伍以及许多企业文化的特征(Cascio, 1993b, 2002)。所谓终身雇佣,指的是员工一生只为公共部门或私人部门中的某一位雇主效力。心理契约则是雇员和雇主对双方相互关系的期望所达成的一种非书面协议(Payne, Culbertson, & Boswell, 2008; Rousseau, 1995)。例如,雇员期望自己不会被雇主无故解雇,而雇主期望雇员最大限度地发挥自己的能力。

稳定性和可预测性是传统心理契约的特征。例如,20世纪70年代,每位员工在其职业生涯中平均只从事3~4份工作。变化和不确定性则是新型心理契约的特征。很快,每位员工在其职业生涯中将从事7~10份工作。跳槽已不再像以前那样被认为是一种污点。实际上,大规模的员工精减已经使得工作变动成为常态,而不是异常情况。这使得按照新型心理契约行事的员工期望缔结更加临时性的雇佣关系。公司的父爱主义已经让位给员工的自力更生,这导致了员工满意度、承诺感和留职意愿的下降,使得员工认为组织不再像以前那样诚实、值得信任和关心其成员(Lester, Kickul, Bergmann, & De Meuse, 2003; Osterman, 2009)。实际上,我们对努力工作、忠诚以及管理(作为一门职业)所持有的看法很可能不再是以前那样。

1.2.2 技术对组织及其成员的影响

数以百万计的员工每天都使用联网的计算机,以及数字化时代的其他各种产品,例如手机、数字化辅助设备和电子邮件。数字化设备是无边界的,因此,如

果你拥有数字化的工具,那么物理距离就不再是问题(Grove, 2003)。数字化革命打破了各部门之间的藩篱,促进了海量信息的共享,为忙碌的员工创造了“虚拟办公室”,瓦解了产品开发周期,并且改变了组织服务其顾客、联系其员工及供应商的方式(King, 2008)。为了在一个变化无常、变革速度日益加快的世界中取得成功和兴旺发达,企业需要动力十足、拥有高超技术技能,并且愿意接受持续培训的员工。

不过,新技术也存在阴暗面:员工可能会深陷大量垃圾邮件的包围;公司的电脑网络可能会受到黑客的攻击,他们能给组织的正常运转造成灾难性的影响;而且,员工的隐私权可能会被侵犯。据一项研究估计,海量的垃圾邮件每年给公司造成的损失高达平均每个员工 874 美元(Baker, 2003)。与其他新事物一样,新技术带来了积极的效果,也带来了消极的效果,这是必须承认的。

不过,我们在这里要提出一个告诫。它涉及一个非常普遍的假设——由于生产和服务过程已经变得更加尖端和精密,因而高科技能够取代管理员工队伍所使用的技能。人们一定要谨防这个“逻辑陷阱”。恰恰相反,正如 Lawler & O'Toole (2006, p. 35) 指出的那样:“需要极其称职的员工……来创造和提供复杂的、对本组织在全球经济中获得成功至关重要的服务和产品……(组织)需要开发有效的制度和实践来吸引、保留和培养技能高超、训练有素、才华出众的管理者……(因为)我们正处于人力资本时代的前夜。”因此,理想的情况是,在鼓励员工做出决策的组织中,技术将帮助员工制定决策(Ansberry, 2003b)。不过,如同本章下一小节所阐述的那样,未来的组织将与过去的组织显著不同。

1.2.3 组织结构与设计的变化

有许多因素正在推动组织发生变化,其中最为重要的因素是互联网技术的崛起。就像蒸汽机和流水线一样,网络已经成为具有革命性成果的一大进步,而其中绝大多数成果我们现在还只是刚刚开始感受到。网络向组织中的每位成员——从最底层的员工到最顶层的董事会主席——赋予了随时随地获得海量信息的能力。现在,创意在全球传播并不需要几个月或几年时间,而是眨眼间就能实现。这意味着 21 世纪的组织必须适应通过网络进行的管理。毫无疑问,它们将持续不断地变化,而不是稳定不变;它们将围绕网络而非僵化的层级结构来进行组织;它们必须依靠不断变化的伙伴关系和联盟,而非自给自足;它们必须立足于技术优势,而非砖头和水泥(Cascio, 2010)。21 世纪的组织是全球导向的,并且重点强调速度。它们的特征可以用“虚拟”“无边界”和“灵活性”等词语来描述,而且不会对员工或管理者提供确切的承诺。

这种组织方法不是一种短期流行的时尚。事实上,组织正变得越来越精干,组织成员则通过获得更好的培训而成为“多面手”——对企业中的许多职能领域都很精通的人员。未来的组织将摆脱只精通一个领域的“专才”或涉猎甚广但样样都不精通的“通才”,转而依靠受过交叉培训的多面手来完成任务。管理者就是这样的一个群体,他们的角色正在发生显著变化。

1.2.4 管理者不断变化的角色

在曾经构成绝大多数官僚组织的传统层级结构中,规则很简单。管理者受控于上级的指令(本质上是单向沟通),使用严格的控制来确保各种零碎的任务(组合成明确界定的工作)能够有效地协调,并把信息分割、传达给各部分——部门、小组以及职能领域。信息就是权力(过去是,现在仍然是),至少在某些情况下,管理者通过掌握信息来把持权力。这种组织方法——逻辑命令、控制和部门化(3C)逻辑——适合实现三个目标:稳定性、可预测性和效率。

在当今这种竞争激烈、历经改造的工作环境中,专制的、自上而下的命令—控制型方法已不能适应许多组织正面临的竞争环境。为了生存,组织必须能够快速应对不断变化的市场状况。在这样一种环境中,所有管理者(尤其是最高层管理者)的一项关键任务是清晰、明确地阐述一个愿景:自己的组织致力于什么,正在设法实现什么目标,以及如何在市场上开展竞争。管理者必须能够解释和传达组织如何创造价值。下一步则是把这个价值创造故事融入每一项工作任务,包括对员工的知识 and 行为的重要意义,并且将这个故事作为标尺来评价长期的进步。

越来越多的组织如今意识到,为了实现自己的愿景,它们需要强调工作场所的民主化。这包括打破藩篱,共享信息,采用协作的方法来解决,以及引导员工致力于持续学习和改进。对许多管理者来说,根据3C逻辑来设计和构建的组织是不需要这些技能的。

这是否意味着我们正在迈向一种关于组织效力和领导效力的普适模型?几乎不可能。路径—目标理论(House & Mitchell, 1974)、规范决策理论(Vroom & Yetton, 1973)、最难共事者权变理论(Fiedler, 1967)等各种领导权变理论都认为,专制风格适用于某些特定情境。近年来,许多组织(例如,杜邦公司和皇家壳牌石油公司)已经制定了正式的信息共享和在职教育方案,以削弱或消除适合专制型领导风格的一项重要条件:员工缺乏必要的信息或知识来作出有意义的建议或决策。与以往相比,当今组织的网络化、相互依赖性以及文化多元化往往更需要变革型领导(Avolio et al., 2003; Bass & Riggio, 2006)。能够改变下属,使他们充分发挥创造性、想象力和最大努力的领导者需要具备娴熟的人际技巧,这建立在对组织中人的行为(充分)理解的基础上。这种战略型领导在不稳定和不确定环境中表现得尤其有效率(Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Waldman et al., 2001)。工业与组织心理学家恰好能够帮助管理者开发这样的技能。

此外,尽管还不是非常普遍,但许多工作(包括制造产品、提供服务或制定决策)如今是通过团队来完成的。团队(team)是一个完整的、可识别的社会系统(即便是小型的或临时的系统),其成员在从事工作时有权管理他们自己的工作任务和人际关系。这样的团队被冠以各种各样的名称——自治型工作群体、项目团队、自我管理型工作团队等。所有这些都意味着管理者的工作已经完全不同以往。

在这样的环境中,员工扮演的角色更像管理者,而管理者扮演的角色则更像员工。“控制者”“规划者”和“监管者”等管理角色正在被“教练”“协助者”和“导师”等角色取代(Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Wellins, Byham, & Wilson, 1991)。要完成这种转型并不容易,需要良好的人际技能和持续的学习,以及一种支持和鼓励这两者的组织文化。

更扁平的组织结构也意味着管理者的数量变少了。获得授权的员工将成为这些组织的一个鲜明特征。

1.2.5 获得授权的员工——并非转瞬即逝的时尚

很明显,我们如今正处在一次革命——工作革命——当中。变化并不仅仅来自那些高科技行业享有盛誉的大公司,也早已渗透到那些普普通通、技术含量低的工作中。举例来说,我们可以考察位于俄亥俄州辛辛那提市的辛塔斯公司(Cintas Corporation)(见专栏1—1)。该公司为北美一些顶级公司的员工提供工作服(Cintas Corporation, 2009; Henkoff, 1994; Siehl & Hessel, 1999)。

专栏 1—1

实践中的人力资源管理——辛塔斯公司

该公司并非仅仅雇人驾驶卡车、收集脏衣服并配送干净、整洁的工作服。相反,它提出的“客服代表”概念涵盖更多内容。这些代表是微型创业家,他们设计自己的行车路线,管理自己的账目,并且在很大程度上决定自己的薪酬水平。

该公司将员工薪酬几乎完全与对顾客满意度的测量挂钩。在你任上失去一名顾客,你的薪水就会减少。客服代表的薪酬几乎是该行业平均水平的2倍。实际上,该公司很少失去顾客;顾客年流失率不到1%。该公司的员工也很少辞职;离职率低至7%。在很大程度上,这是因为该公司花费了相当多的时间和精力来选拔员工——他们对自己的工作感到自豪,并且非常麻利和开朗。该公司的员工共涵盖46种不同的族裔群体,而且公司文化立足于信任、合作以及很高的道德标准。

该公司是世界上最大的公司制服供应商,其客户数量超过80万。此外,该公司还提供各种各样的商务解决方案,包括设备、文件管理以及消防服务。2009年,该公司被《财富》杂志评为“全球最受尊敬的公司”之一。该公司首席执行官斯科特·法尔默(Scott Farmer)说道:“作为一家公司,我们取得的成就体现了员工所实现的成就,他们被视为本公司的合伙人,在各个领域都代表着本公司。我们所做的一切都聚焦于首要目标:我们将超越顾客的期望,以使本公司的股东和工作伙伴的长期利益最大化。”

该公司的表现如何?销售额和利润额连续39年保持增长。作为强有力的组织文化的一种体现,该公司在过去10年中与员工分享了超过1.76亿美元的红利。

21世纪的组织,无论规模大小,其结构、设计以及人口统计学特征都截然不同于10年前的组织。从人口统计学特征来看,当今组织的多元化程度要高得多。

多。它们在自己的各个级别上都吸纳了更多的女性；员工来自更多的种族和文化类型；拥有老年员工；拥有更多的残疾员工；拥有机器人；拥有灵活就业员工。父爱主义已经过时；取而代之的是员工的自力更生。如今，组织始终存在这种压力：用更少（资源）完成更多（任务）；而且，它们总是在强调员工授权、交叉培训、个体灵活性、自我管理型工作团队以及持续学习。当今的员工必须能够适应不断变化的环境，并准备从事多种职业。工业与组织心理学家正在帮助以前的、如今的以及将来的员工了解这些新的现实情况。我们在未来会看到，这些心理学家有望在这方面做更多工作。不过，我们还是先来考察一些组织对这些新的现实情况做出的应对。

1.2.6 对组织及其成员的意义

这些发展趋势对组织进行商业竞争的方式有何意义？在当今世界，几乎每一种能够对生产产品或提供服务产生影响的因素——资本、设备、技术以及信息——都是全球经济舞台上的每一位选手均可以获得的，唯独一个国家的劳动力队伍难以越过国境线。如今，一个国家的劳动力队伍是该国在全球市场上开展竞争并赢得胜利的关键决定因素。

人力资源只要满足以下三个基本要求，就能够成为可持续竞争优势的源泉：（1）他们能够为生产产品或提供服务的过程增加实际的经济利益；（2）劳动力所具有的技能与竞争对手的技能有显著区别（例如，通过学校教育和在职学习来实现）；（3）这些技能无法轻易复制（Barney, 1991）。人力资源系统（用来吸引、开发和保留人力资源的一套相关程序）既可能增强这种潜在的竞争优势，也可能破坏它（Lado & Wilson, 1994）。

也许，著名物理学家爱因斯坦的一句话能够最好地体现本书的立场。在1942年完成第一次原子反应后，爱因斯坦评论说：“除了我们的思维方式，一切都变了。”（Workplace, 1993, p. 2.）总的来说，随着工业与组织心理学，尤其是人事心理学迈入21世纪，我们面临的巨大挑战将会是改变我们对组织及其成员的观点和看法。本书接下来的内容将有助于你做到这一点。

这些发展趋势增强了组织对综合培训政策的需求。这样的政策将员工培训的重点放在组织3~5年后的需求上。这里有个例子：埃森哲公司让400名最有前途的管理者参加一项特别的领导力开发计划。这些管理者被划分成一些小群体，群体成员来自爱尔兰、中国、比利时、菲律宾等国家，他们精通的职能领域各不相同，如金融、营销或者技术。在长达10个月的时间内，这些群体在全球许多国家碰头并召开会议。作为该计划的一部分，这些管理者会挑选一个项目——例如，开发一个新网页——并且学会如何利用公司遍及全球的人才库来完成该项目（Engardio, 2007）。综合培训政策并不是可以轻松实现的，可能需要花费几年时间来使其完全融入组织。

对员工而言，这样的政策特别有价值，因为工作保障对员工的重要性已经不如就业保障。社会人口的变化正在使员工招募和安置成为许多组织的最优先事项。随着员工队伍的构成发生变化，多元化成为工作场所中的一个重要主题。例

如,如今一半以上的美国劳动人口是由少数族裔、移民和女性构成的。土生土长的男性白人,虽然仍旧占据主导地位,但从统计学角度来说已经成为少数族裔。曾经所谓的主流如今几乎如同整个社会一样变得多元化。简而言之,一支多元化的员工队伍并不是某个公司应当具有的特征,而是所有公司现在或者很快就将具有的特征。

除了人口变化,工作的本质及其对员工和社会的影响也在发生根本性的变化。以下这些潜在的问题可能会浮出水面(Colvin, 2003; Engardio, 2007; Howard, 1995):

- **工作无保障**: 持续不断的裁员; 服务行业熟练工作(例如, 金融分析员、软件设计员以及报税员)的“离岸外包”。

- **不确定性**: 持续的变化, 多重隶属关系, 无法预测未来。

- **压力**: 苛刻的要求, 冗长的工作时间, 心力交瘁, 工作与生活之间缺乏清晰的界限, 全球竞争。

- **社会冲突**: 两极化社会, 人们在基于能力的机会方面存在显著差异, 低技能劳动者缺少足够的工作。

另一方面, 工作能够提供以下补偿:

- **挑战**: 有无数的机会来拓展、开发和提升技能, 以及保持兴趣。

- **创造性**: 有机会表现自己, 创造新颖的方案来解决新出现的问题。

- **灵活性**: 个性化的职业以及个体—组织合同, 个性化的时间和空间安排, 多种职业。

- **控制**: 获得授权, 负责制定决策和掌控自己的人生。

- **互动**: 全球沟通和“虚拟联系”, 群体和团队协作, 消除孤立。

未来的工作世界将不适合胆小者、不可靠者以及低技能劳动者。对于那些敢于迎接挑战、责任心强并且勇于冒险的人来说, 安全感将来自他们紧紧抓住机会去适应和开发新的能力(Gunz & Peiperl, 2007; Hall & Mirvis, 1995)。如今, 组织比以往更加需要能力出众、在许多领域接受过广泛培训的人力资源专业人员。

1.3 本书的计划

本书后面的内容将更加深入地考察当代人事心理学的一些重要主题。每章都将勾勒所考察主题的本质, 考察以往的实践活动和研究成果, 描述当前的重要事项和程序, 并且在必要时指出未来的发展趋势和研究方向。

第2~4章的目标是为读者提供一种战略, 用以审视雇佣决策过程, 以及理解那些与决策结果评估有关的问题。第2章将提出一个综合模型, 它把人事心理学的主要领域视为一系列按秩序进行、相互依赖的决策。此外, 该模型将为本书其余内容提供一种结构, 而且提供一种理论框架来考察人职匹配的复杂过程。

在第3章, 我们将重点关注人事心理学领域最持久、最重要的问题之一, 即制定和应用合适的绩效标准。对标准的全面理解和把握是至关重要的, 因为标准

与人力资源管理的其他所有领域（尤其是绩效管理）都密切相关。

在第4章，我们将考察当前与绩效管理过程有关的方法、事项和问题。绩效评估是绩效管理过程的一项关键要素。绩效管理的目标是在个体或团队的层面上改进日常绩效。

在本书第一部分的内容中，我们还将介绍实用测量中的基本概念。测量是所有雇佣决策的基础。第5章和第6章将考察人事心理学的核心内容：个体差异的测量和验证。在对各种物理测量和心理测量进行比较之后，我们将考察好的测量必须具备的条件（信度和效度），以及现实世界对各种测量程序的解读和评估。作为本书第一部分的最后一章，第7章将致力于考察雇佣决策的公平性问题。总之，第2~7章将为读者更全面地理解和领悟本书剩余章节的主题奠定良好的基础。

为了使雇佣决策更加有效，关于岗位、工作和人力资源规划的信息是至关重要的。这也是第8章和第9章的主旨。在第8章，我们将考察岗位分析（对要被完成的工作、所必需的技能 and 培训的研究）。岗位分析是所有雇佣决策的试金石。在第9章，我们将考察一个新兴领域：人力资源规划。人力资源规划系统的目标是预测组织未来的人员需求和要求，并且在对现有员工进行盘点的基础上制定各种行动方案（例如，通过招募、培训以及职业路径规划）来为未来的工作岗位准备合适人选。这一章的重点是将当前的人力资源规划理论与实践联系起来。

第10~13章的内容与员工安置有关——尤其是员工招募和选拔。在第10章，我们将考察招募理论和实践方面的内容，既强调传统的招募战略，也强调基于网络的招募战略。第11章和第12章则将考察选拔方法。第11章将尤其关注非测验技巧，例如求职者简历和雇佣面试。第12章将重点关注对管理人员的选拔。第13章将诠释前面3章的内容如何融入组织制定选拔决策的各种战略之中。

第14章和第15章将重点考察如何设计、实施和评估个体和团队（包括虚拟团队）的培训和开发活动。鉴于组织及其成员必须在动态的商业环境中持续开发和提升技能，这些主题已经在人力资源管理中引起特别关注。我们在考察这些主题时持有这样一种信念：无论是管理人员还是非管理人员，他们都具有丰富的潜能来帮助提高生产力，但这些潜能有待进一步挖掘。

本书最后一部分是第16章和第17章。第16章“应用心理学的国际维度”，体现了全球化所扮演的日益重要的角色。全球化更多地意味着与其他文化（而不是本文化内部）的接触和交流。人事心理学可以为此作出很大贡献，从在早期阶段就识别员工在全球管理方面的潜力，到外籍员工的选拔、培训、开发和管理。

最后，第17章将阐述人力资源管理中的许多组织责任和伦理问题。公司丑闻，其中包括安然、西门子、世通以及泰科的丑闻，已经引起公众对各种组织（无论其规模大小）所出现的道德危机予以广泛关注（Byrne, 2002; Crawford & Esterl, 2007; Dougherty, 2008）。虽然许多道德问题并不是可以轻易解决的，但是要想取得真正的进展，公众对它们的讨论是绝对必要的。而且，人力资源部门是有道德的政策的主要来源。