总序

Recruitment and Selection

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非营利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用，乃至于一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

Recruitment and Selection

1 第一章　绪论

1 第一节　人力资源管理与招聘和甄选

1 一、人力资源管理是培育企业核心能力的关键
2 二、人力资源管理与招聘和甄选
3 三、招聘和甄选现实

4 第二节　人岗匹配

5 一、人岗匹配
6 二、个人—团队匹配
8 三、个人—组织匹配
8 四、人岗匹配，个人—团队匹配，个人—组织匹配的比较

10 第三节　招聘与甄选的工作程序

10 一、人员招聘与甄选的工作程序
12 二、招聘与甄选的战略选择

13 本章小结
15 附录一　日本丰田公司的全面招聘体系
17 附录二　微软的选聘

19 第二章　招聘前的准备工作

19 第一节　人力资源规划与招聘计划

19 一、人力资源规划与招聘计划

20 二、人力资源规划

26 第二节　工作分析

26 一、岗位研究与工作分析
28 二、工作分析的主要内容和程序
31 三、工作分析的基本方法

33 第三节　人员测评

33 一、人员测评与员工配置
34 二、测评的质量

38 本章小结
39 附录　人力资源存量需求分层法

40 第三章　制定招聘计划

40 第一节　招聘计划的内容

40 一、招聘计划的主要内容
41 二、招聘人数
42 三、招聘基准
45 四、招聘经费

46 第二节　确定人员招聘条件

46 一、确定人员招聘条件的几个步骤
46 二、人员招聘条件清单举例

47 第三节　招聘策略

47 一、人员策略
51 二、时间策略
51 三、地点策略
52 四、其他问题

54 本章小结
55 附录一　上海通用汽车的招聘策略
59 附录二　Cisco 公司的招聘策略

63 第四章　内部招聘和外部招聘

63 第一节　确定人力资源招聘方式

64 第二节　内部招聘和外部招聘

64 一、内部招聘
68 二、外部招聘
70 三、企业在选择招聘方式时应遵循的几个原则

72 第三节　外部招聘途径的选择

72 一、广告
77 二、就业服务机构
79 三、猎头公司
81 四、校园招聘
85 五、人才交流市场 / 招聘洽谈会
87 六、网络招聘
91 七、海外招聘
91 八、其他招聘渠道
92 九、不同人才的不同招聘来源

92 本章小结
95 附录一　欧莱雅的招聘渠道
97 附录二　摩托罗拉的招聘渠道

100 第五章　外部甄选

100 第一节　初步筛选

100 一、筛选求职申请表
109 二、筛选个人简历

112 第二节　笔试

112 一、笔试定义及其优劣
113 二、笔试实施过程中应注意的问题
113 三、笔试操作过程

114 本章小结
116 附录一　招聘回复的速度风险
117 附录二　微软如何对待电子简历：筛选保密与拾遗补漏

118 第六章　面试

118 第一节　面试种类和风格

118 一、面试的优点与缺点
119 二、面试的种类
121 三、面试的风格
122 四、面试的目的

123 第二节　面试准备

123 一、做好面试的物质准备工作
124 二、主试者的准备工作
125 三、主试者容易产生的偏见

127 第三节　提问

127 一、面试提问技巧
128 二、面谈追问的技巧
129 三、与工作有关的问题示例
131 四、常用面试问话提纲

132 第四节　倾听与记录

132 一、学会主动倾听
133 二、主动倾听技巧举例
134 三、面试观察和判断要点提示
135 四、面试记录

138 第五节　结束面试

139 本章小结
140 附录　设计素质考核面试问题

145 第七章　背景调查与体检

145 第一节　背景调查的计划与实施

145 一、背景调查的三种类型
146 二、应调查与工作有关的信息
147 三、如何核实信息

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

150 第二节　核实背景资料的技巧
150 一、面试人员需要做什么
151 二、识别文凭
152 三、识别材料
153 四、背景调查可以委托中介机构进行
153 第三节　体检
154 本章小结
155 附录　美国企业的背景调查
156 第八章　录用与招聘评价
156 第一节　录用
156 一、录用决策注意事项
157 二、通知应聘者
158 三、协商待遇条件
160 四、签订劳动合同
161 第二节　接纳新雇员
161 一、新雇员就位程序：第一天
162 二、第一天之后
163 三、适应性培训内容
165 第三节　招聘工作的评估和总结
165 一、如何评价公司招聘的效果
166 二、招聘成本评估
167 三、录用人员评估
167 四、针对竞争对手的招聘总结
168 五、适应性培训的控制和评价
170 本章小结
171 附录　豁免地位（Exemption Status）
175 参考文献
177 后记

第一章

绪　　论

第一节　人力资源管理与招聘和甄选

一、人力资源管理是培育企业核心能力的关键

跨入21世纪，人类社会进入了知识经济时代。这个时代中的经济竞争、科学技术的竞争、智力的竞争，归根到底实质是人才的竞争，而现代企业对人才的竞争究其根本也就是人力资源的竞争。世界上成功的企业无不重视人力资源开发与管理活动，抢占人力资源开发与管理的制高点，在人力资源开发和管理争夺战中争取主动地位。1999年《财富》杂志对世界上一些优秀的企业进行研究，发现这些高绩效的企业有一个共同特点，就是都非常注重团队合作，公平对待员工，鼓励员工进取及创新，并且都有令人称道、各具特色的人力资源管理政策。毋庸置疑，进入21世纪，人力资源管理已经上升到企业战略的高度，成为现代企业管理的核心能力，是现代企业获取竞争优势的重要手段。

二、人力资源管理与招聘和甄选

美国著名的人力资源管理专家雷蒙德·A·诺伊等在其《人力资源管理：赢得竞争优势》一书中认为，人力资源管理是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。现实工作中，许多公司将人力资源管理看成是“与人有关的管理实践”。如图1-1所示，人力资源管理实践包括：确定人力资源需要（人力资源规划）、吸引潜在员工（招募）、挑选新员工（甄选）、教导员工如何完成他们的工作以及为将来做好准备（培训与开发）、向员工提供报酬（薪酬）、对员工的工作业绩进行评价（绩效管理）以及创造一种积极的工作环境（员工关系）。

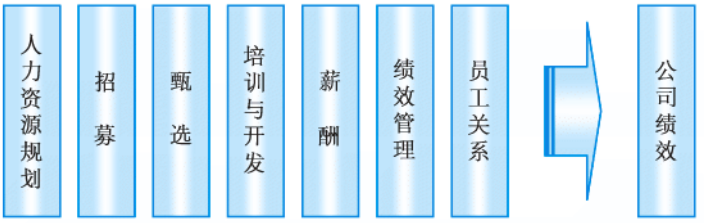

图1-1

加里·德斯勒同样也在其所著的《人力资源管理》一书中提出，人事管理（即人力资源管理）是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。它包括：

- 工作分析（确定每一位员工所承担的工作的性质）；
- 制定人力需求计划并开展人员招募工作；
- 对求职者进行甄选；
- 引导并培训新员工；
- 工资及薪金管理（如何给员工支付报酬）；
- 奖金和福利的提供；
- 工作绩效评价；
- 沟通（面谈、建议与训导）；
- 培训与开发；
- 培养员工的献身精神。

纵观多种人力资源管理理论和实践，可以得出现代人力资源管理中一个

必不可少的、经常性的、对企业发展有着重大影响的工作，那就是招聘和甄选工作。自从诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨提出人力资本理论之后，人力资源因其在企业生产、管理中的重要作用而被经济学家和管理学家们称为第一资源。为此，对人力资源的获取也就成为了管理工作的必要工作，只有这样才能运用人力资源来整合现代企业的另外两大资源：物质资源和信息资源，创造企业价值。招聘和甄选工作是一项经常性的工作，企业不可能永远留住自己所需要的人才，必然出现员工的流失，随时可能需要补充供给。另外，企业员工的正常退休、被辞退及内部提升或调动，顾客对新产品或服务的需要也会对企业进行成功的经营所需要的员工数量和类型产生影响。

据美国商业部劳动统计局以及国家职业安全和健康研究所的统计数据，我们可以看出：

- 30%的失败企业是由于使用了糟糕的招聘技术；
- 39%的就业申请有掺假现象；
- 45%的个人简历在工作经历和教育等方面有虚假信息；
- 5%的应聘者伪造自己的姓名、社会保险号码和驾驶执照号码；
- 带有企图地寻得某个职位与犯罪倾向之间有很高的相关性。

以上这些陈述丝毫没有夸大事实真相，这也足以说明在现代企业人力资源管理中，招聘和甄选工作的重要性已经不容忽视。具体说来，招聘和甄选工作对于企业发展的重要意义在于：

第一，招聘和甄选工作决定了企业的人力资源数量、质量和结构的形成。

第二，招聘和甄选工作决定了企业各项工作的顺利开展。

第三，良好的招聘和甄选工作使企业经营成本降低。如果招聘来不合适的人员，可以计算的直接成本、间接成本、机会成本都是很大的。

三、招聘和甄选现实

虽然招聘和甄选工作有如此重要的意义，但现实工作中的情况是许多公司在决定购买设备时十分谨慎，权衡再三，而招聘员工往往是经过半小时的面试就拍板。殊不知，这些昂贵的设备正是由这些员工来操作的。我们发现没有多少公司对招聘工作有足够的重视。大多数情况下，人员的配置缺乏计划性，往往根据招聘人的感觉即决定是否录用一个人，而不是系统的评估一个人是否有能力成为公司有效的一分子。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

也很少有人考虑过雇佣失误的代价有多少。其实，代价往往是惊人的。比如说，你通过中介公司招聘一位财务经理。你需要付给中介公司一笔不小的费用，然后你花费宝贵的时间来面试并评估该人选。招聘进来后，你还得给这位新员工支付工资。如果你招错了人，你的一切投入都将付诸东流。

而且，人们还常常忽略生产力损失的代价（新员工生产效率低，公司让新员工学习新技能所作的付出），以及新员工因效率低下、决策失误让公司承担的损失。Richard Betty 在其著作《面试及选择高效人才》（Interviewing and Selecting High Performers）中指出：公司如果总是雇佣高效率的人员，公司的工资总支出可以节省 50%。因为高效率的员工有很高的产出。

那么，优秀公司是如何招到高效人员的？这些公司往往建立招聘和甄选规程，包括以下几项基本内容：

- 有关公司的使命、目标、价值观的明确陈述；
- 与企业经营目标所匹配的完备的人力资源策略；
- 确定职位空缺、人员配备需要的完整的程序；
- 确定候选人来源的程序（中介公司、人才市场、报纸广告、推荐、内部提升等）；
- 对于任何应聘人的基本要求（户籍、学历要求、工作经验等）；
- 通过分析工作内容所作的职位描述；
- 每一职位的胜任能力系列；
- 面试和评估程序中所用的工具；
- 受过专业培训的招聘者；
- 知道如何制订每个职位的人员要求；
- 熟悉各种面试和评估方式；
- 懂得如何操作各种测试方法（智商、数学、英文、潜能测验）；
- 新员工入职培训的整套方案。

招聘工作的最重要的、最终的目的是实现工作与人的完美匹配。

第二节　人 岗 匹 配

招聘与甄选是一个双向选择过程，组织选择个人，个人也在选择组织，组织和个人在招聘与甄选中都扮演着积极的角色，因而组织和个人的观点都应

受到重视。组织认为招聘与甄选是实现组织目标的一项活动，而个人则是在寻找一份报酬公平的工作，个人在招聘与甄选活动中的经历将影响员工的公平感。

一、人岗匹配

招聘与甄选的核心是人岗匹配，就是人的特征与岗位特征匹配，从而达到预期的工作效果。在招聘时，我们会听到招聘人员说："这个人交际能力差，做不了销售代表。""这个人有预算经验，这正是我们所需要的。""这个人说他之所以来应聘，就是因为我们的佣金，他干得好，就可以多挣。""他拒绝到我们这儿来，他受不了我们的频繁出差。""他原意干能做主的活。"首先，我们从中了解到岗位特征取决于岗位要求（人际交往技能，预算经验）和相应的报酬（佣金计划，自主性）；个人特征取决于素质、经验（交际能力差，有预算经验）和工作动机（希望绩效工资，希望有挑战性的工作）。其次，我们了解了人岗匹配的程度和匹配的结果。

人岗匹配是双重匹配，岗位要求与人的知识、技能、能力相匹配；工作报酬与人的工作动机相匹配。人岗匹配并不是一个新概念，在人力资源管理几十年的实践中，我们一直从人岗匹配的角度来思考人与工作环境应如何适应，人岗特征的融合才可以达到人岗的成功匹配。一个有着既定知识、技能、能力的人不可能适应所有的岗位，不同的岗位要求不同的知识、技能、能力；一个有着既定需求和工作动机的人不可能满足于所有岗位，因为不同的岗位提供的报酬也不相同，因此，招聘者需要根据拟聘岗位的工作要求和报酬来评价求职者。

人岗的双重匹配要求招聘者在招聘与甄选过程中给予同等的重视。如果招聘者只强调工作要求与应聘者的知识、技能、能力的匹配，而忽略了工作动机与报酬的匹配，那么，他可能会找到高绩效的人，但无法说服应聘者接收工作机会，或者新员工只留用很短时间。

工作要求包括明确的工作任务和完成工作任务所需要的知识、技能、能力。没有具体的工作任务，我们很难描述清楚岗位所需要的知识、技能、能力，或者，我们只能确定基本的诸如文字、口头交际能力，而这些能力往往是大多数工作都需要的。

人岗匹配对员工留用的影响是有限的，员工是否留在企业工作受到许多

其他因素的影响，如其他企业或劳动市场提供的就业机会。全面质量管理的倡导者认为，生产管理系统的特点对员工的影响要大于人岗匹配，生产管理系统决定了员工个人的基本表现。

二、个人—团队匹配

个人—团队匹配是指新员工和其所直属的工作小组（团队）之间的匹配。我们知道，不管是新员工还是老员工，他们与团队其他成员之间的关系都会影响到他们对工作小组的贡献。当一个新员工的工作能力会影响其他成员的工作绩效时，成员的素质就很重要，因为它能影响其他成员的工作效率，乃至影响整个团队的绩效。所以任何新老员工的相互配合就变得非常重要。所以在招聘甄选新员工时就要考虑个人的素质是否与团队的要求相一致。如果新员工的素质和团队的要求一致就可以提高团队的工作绩效，反之，就会降低。

新员工和其工作团队之间的匹配既要获得辅助匹配又要获得互补匹配。辅助匹配是以新员工和其他员工有相似的价值观和信念为前提的，这些价值观和信念在工作当中就成为团队成员共同遵守的规范和准则，员工在工作中就会表现出积极的工作态度。一般认为，拥有持续的外向性格、智商和稳定的情绪的员工的团队要比不拥有这些素质的团队的工作效率更高。比如说，公司在招聘新销售人员时一般会招聘性格外向的，这是因为外向的员工一般具有较高的热情和开朗的心情，在遇到挫折时不会垂头丧气，而是想出新的办法加以解决，所以他们销售产品的数量大、效率高。互补匹配是以新员工和团队的其他成员之间有明显不同的素质和性格为前提。由于新员工具有不同于其他成员的素质，他可以补充其他成员的素质和性格上的不足。我们知道，所有的团队成员在性格和素质上都会有一些有利于团队绩效的优点和有损于团队绩效的缺点，当一个成员的缺点被另一个成员的优点弥补时，整个团队的绩效就会提高。一个团队需要承担不同责任的人，就拿一个咨询小组来说，虽然可能只要五六个人，但必须有善于交际的、领导能力强的、技术熟练的等等不同能力的人。所以在组成团队时我们要了解团队中每个人的性格特征，确定团队中人力资源的不足，然后再确定需要补充的人力资源的性格特征，以匹配整个团队的环境需要和各个员工之间能力匹配的需要，进而提高团队的生产力。互补匹配更关心的是组织的发展动力而不是仅仅考

虑工作的技术方面。

人们建立团队时，往往更注重辅助匹配，把团队成员之间发展相似素质看成是匹配的基本，认为具有相同素质的人更有利于组织的发展，因为他们拥有相同的规则。但是，如果一个团队都是具有相似素质的团员也会使组织产生缺陷。比如，雇主知道性格外向是预测推销员和销售经理这两个需要社会交往的职业的工作绩效的有效预测因子，但是如果所有的经理都是外向型的就可能会产生经理之间的冲突，而且大家的性格相似会使团队具有单一性，减少了灵活度。所以，互补匹配也是重要的，因为当不同的人力资源组织在一起时，团队的绩效经常会提高，所以，为了提高团队的绩效，在招聘时确认求职者对团队增加的价值是非常必要的。

辅助匹配和互补匹配都会影响团队的绩效，但它们影响的角度不同，辅助匹配对团队的凝聚力、成员之间的合作以及团队的维持有很大的影响。辅助匹配之所以能影响团队的凝聚力，是因为当新员工和其他团队成员具有相同的素质时，就会影响其对团队的吸引力、团队对新员工的吸引力，以及影响这个新员工是否愿意长期留在团队里。有些学者认为，相似的素质会减少团队成员的分歧从而促进团队的凝聚力。而互补匹配影响的是团队任务的方向和宽（跨）度功能。因为当一个团队为了成功地完成工作，一些成员就需要承担与项目建立、解决问题、沟通、监督和合作活动相关的责任。如果团队成员在以任务为导向的责任中有很大的缺陷，团队在做高质量的决策和执行这些决策时就会遇到困难。就拿上面举的咨询小组为例，如果这个小组具有技术、领导能力的组员，但没有具有很好交际能力的组员，这样在咨询小组和客户交流出现沟通问题时就可能使交易搁浅或终止。所以就需要雇佣一个沟通能力强，善于交际的新员工，从而使团队的功能齐全从而提高团队绩效。

总之，在甄选员工时辅助匹配和互补匹配都很重要。这两种匹配都会影响每一个团队成员的工作绩效。雇主期望每个员工能够把和其他员工一起工作作为他们日常工作责任的一部分。环境文化与个人价值匹配、环境要求与个人能力匹配对有效的组织绩效都是必要的。两者缺一都可能导致团队功能不齐全，因为他们或者是缺乏凝聚力或者是缺乏执行组织功能的必要的能力。

个人—团队匹配也有其局限性。比如说，我们知道员工和工作环境是不断变化的，员工在成长，他们的能力和兴趣也会随着他们年龄的增长而变化。所以个人—团队匹配就会由原来的匹配变为不匹配。而且团队成员性格的

变化所引起的团队价值观的变化就很难形成新的匹配。这样这种匹配就会失去有效性和可靠性。

三、个人—组织匹配

组织希望新员工的知识、技能、能力与岗位要求匹配，也希望员工的目标与组织的目标一致；员工不只是在企业找到一份工作，也希望能融入团队、融入组织，这就涉及组织的价值观念，即将承担的工作职责。

组织的价值观念是组织希望其员工拥有的一系列态度和行为规范，如诚实、正直、勤奋、公正、关心他人，这些价值观念虽然不会写在工作说明书中，但组织希望求职者拥有这些价值观念。新员工刚进企业时，有些工作任务不明确或很难明确，组织希望新员工能够承担这些工作任务，并且组织在有了新的工作任务时，不需要雇用新人。随着组织的发展，组织希望员工与组织能够长期匹配。

四、人岗匹配，个人—团队匹配，个人—组织匹配的比较

人岗匹配，个人—团队匹配以及个人—组织匹配都能影响员工的工作动机和组织的有效性，但三者的表现形式不同。

个人—工作匹配是指员工的工作技巧，知识和能力要和其做的工作的匹配以及有这些能力的人之间的匹配。传统的工作分析是评价这种匹配的基础。如果一个人具有执行工作所需的能力，他就能高效地完成这个工作，而成功反过来会使员工更有信心完成这份工作，会有较强的动机去做这份工作，产生良性循环。如果一份工作和员工的能力不匹配，那么这个员工就不能胜任这项工作，也就不可能很好地完成这份工作，从而使工作效率降低。所以在招聘和甄选员工时，首先要做工作分析。具体了解每份工作各需要什么样的能力、知识、技术、学历的员工，然后确定要招聘的员工。个人和工作的匹配会使每个员工能很好地适应工作，从而有较高的工作熟练度，工作就能被高效地完成，进而提高组织的有效性。所以说个人—工作的匹配是相对静止的，一个萝卜一个坑，只是强调人和工作的匹配，而没强调员工和员工之间的配合。

而个人—团队匹配是从整个团队的角度分析的。它强调团队成员之间

的合作。整个团队一般会有一个相同的影响动机或规则，员工希望能和其他同事拥有共同的荣誉，而不落后于其他人。大家可以想象一下流水线工作，如果一个工人没有把工作做正确，那么下个工人就不能接着把工作做好，其他人就会告这个出错的工人，所以每个人都不想被别人笑话，或拖大家的后腿，他们就会尽量地把自己的工作做好。或者说这个流水线上如果有一个工人由于速度慢而影响他后面工人的进度就会影响整个流水线的进度，就会使后面的人睡大觉进而影响了工作的绩效。所以个人—团队匹配强调的是团队的整体的配合。而不像个人—工作匹配那样强调的是和工作匹配。

最后，个人—组织匹配是以组织的全面分析进行的，它的范围就更加广了。它强调的是员工和组织文化的匹配以及组织的社会化过程。个人—组织匹配强调的是组织文化，通过组织文化来影响员工的工作动机。这种匹配是以契约理论为基础，它强调雇佣重视激励机制的员工而不是那些不看重激励机制的员工。因为重视激励机制的员工容易受组织文化的渲染形成有效的社会化，进而容易提高工作的态度和满意度，使整个组织具有高效性。现在好多企业越来越强调组织文化的作用，比如说海尔集团就是靠优秀的文化使许多亏损企业转亏为盈。一个好的企业文化会使企业的员工受益，提高员工的满意度，并且能激发员工的工作积极性，进而提高组织的工作效率。

图 1-2 是针对个人—工作匹配（PJ）、个人—团队匹配（PG）、个人—组织匹配（PO）三者的区别所列的表，以使大家能够更清楚地了解三者的区别。

匹配类型	分析水平	动机成分	组织有效性成分
个人—工作匹配 (PJ 匹配)	个人	自我效率	工作的熟练程度
个人—团队匹配 (PG 匹配)	团队	社交便利	团队的合作 团队的增效
个人—组织匹配 (PO 匹配)	组织	有效激励	满意程度 工作态度

资料来源：*Human Resource Management*, Fall 2001,Vol.40, No.3, p. 230.

图 1-2 PJ，PG 和 PO 三种匹配的比较

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com