

组织变革管理系列丛书

Personnel Selection and Assessment in Government Reform:
Application Based on Practical Intelligence

变革中政府组织的人才测评 ——基于实践智力的应用

周 帆/著



科学出版社

组织变革管理系列丛书

**Personnel Selection and Assessment in Government Reform:
Application Based on Practical Intelligence**

变革中政府组织的人才测评

——基于实践智力的应用

周 帆 著

科学出版社
北 京

内 容 简 介

现代人力资源管理的理念和工具不仅在私营部门得到了充分的应用,对公共管理部门也有重要的启示意义。本书系统阐述了在组织变革背景下,实践智力测评在中国政府组织人事选拔中的研究案例和应用前景。实践智力是近年来智力领域出现的一个极富创意的全新概念,其提出者是耶鲁大学著名的智力研究专家 Robert Sternberg 教授。他认为实践智力与分析智力和创造智力是构成人类智能活动的基本要素。作者的研究发现实践智力在政府管理部门的人事测评中有显著的区分效应,并分析了其测评在未来人才选拔中的应用前景。

本书主要供人力资源管理、人才测评和政府人才选拔等专业理论工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

变革中政府组织的人才测评:基于实践智力的应用 / 周帆著. —
北京:科学出版社, 2014
(组织变革管理系列丛书)
ISBN 978-7-03-040077-2

I. ①变… II. ①周… III. ①国家机构—人才—评价—中国 IV.
①D62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 293027 号

责任编辑:马跃 李莉 / 责任校对:田晓文
责任印制:阎磊 / 封面设计:无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 5 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2014 年 5 月第一次印刷 印张:10 3/4

字数:210 000

定价:56.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

总 序

进入新世纪以来,全球经济与管理环境日趋动态、变化、不确定和模糊,中国企业组织跨入了全面转变增长方式、主动变革与转型升级、重点发展战略性新兴产业、深入实施全球战略和可持续成长战略的崭新阶段。组织变革与创新问题已经成为中国企业“升级版”的关键策略议题与前沿研究领域。围绕中国管理重大实践问题开展系统的组织变革管理研究,对于中国管理的理论创新和策略开发,具有重大意义和应用价值。

在国家自然科学基金的重点项目(批准号 70732001 和批准号 71232012)资助下,在国内外许多著名专家学者和基金委管理科学部、学科处以及浙江大学科研院等各级领导的热情支持和精心指导下,我们围绕全球化和信息化背景下中国企业组织变革的问题特征、文化模式、行为策略、决策机制和发展技术等开展了系统、高水平的实证与应用研究,从“人与组织互动匹配”的新型研究思路出发,深入考察各类中小企业在组织变革过程中的文化价值适应、行为决策策略、变革团队建设、组织网络模式、组织学习机制、组织模块设计、组织发展技术、人力资源开发、变革领导力与变革效能评价等一系列重要课题,取得了一系列创新成果,从而为中国企业有效适应经济全球化、高新技术应用和经济转轨发展的新挑战和获取持续国际竞争力,提供有关组织变革管理的系统理论指导、全新政策建议、跟踪式决策支持、实操式策略方法和多层次评价指标。本系列专著充分反映出中国企业组织变革管理研究的这些最新成果,紧紧围绕组织变革的动态特征和面临挑战,针对不同类型企业、不同层次变革活动,构建了基于人与组织动态匹配的内在机制理论框架,尤其是运用多种研究方法,在扎实研究的基础上,创新性的提出了基于人与组织动态匹配的“适应(A) — 选配(S) — 发展(D)”的 ASD 动态变革理论及其“价值、行动、策略”三原则。整部系列专著系统体现出组织变革管理在问题驱动方法论、ASD 动态变革理论、组织模块变革模型、信息网络支撑机制、人力资源开发策略、组织文化协同策略等六个方面所取得的创新性理论成果和应用进展。

(一) 基于动态变革的“问题驱动方法论”

近年来的组织变革研究紧密结合中国管理重大实践问题开展创新性研究,形

成了基于动态变革的“问题驱动研究方法论”。我们根据国际金融危机以来企业组织转型升级的动态变革背景和国际学术界聚焦管理实践的新趋势，紧密结合中国管理的新情境开展研究与发展的迫切需要，以中国问题驱动方法提炼新理论新策略的组织行为研究方法论。基于动态变革的“问题驱动方法论”具有以下特征：

一是着眼于加强变革管理研究的情境嵌入程度和关键变革特征的针对性，在方法上包含了两种基本维度的匹配机制：“研究聚焦维度”（聚焦于“个体变异”或是“情景依存”的问题）和“研究层次维度”（层次上以“单一个体”或是“多层组织”作为分析单元）。这两个方法维度以清晰的情境特征作为刻画组织变革机制的关键条件，并从操作层面创新性的构建了新型方法论。

二是强调以“问题驱动方法论”为主线，在跨文化层次、产业层次、组织层次和个体层次等方面加以多层次实证检验，从而进一步提升了对于研究与应用成效的交叉效度验证水平。在我们的项目研究中，通过“中德合作研究中小企业家创业行为的跨文化比较”的延伸与跟踪分析，解决了情境元素进模型的方法论问题；还以组织变革下创业者的新胜任特征和差错管理策略为主题，通过多层次建模比较，取得了显著的理论成效；在转型变革背景下，以社会创业成为新型变革策略，针对创业变革与发展情境，开发出“社会创业导向”的新构思，以问题驱动的深度案例分析为技术路线，取得了创新性的理论概念开发成果；还以信息系统网络变革为关键问题，针对变革网络支撑问题遇到的网络开放性和文化兼容性问题，构建了变革背景下聚焦问题的“多水平框架”，作出了“商务—技术—组织复杂动态变革”的新型研究框架等。

（二）聚焦组织适应-选配-发展的 ASD 变革理论

有关组织变革的重点项目研究在理论上取得的重要成果之一是首创性的构建和检验了“适应-选配-发展”变革决策模型（A：adaptation，S：selection，D：development）并提出了 ASD 动态变革理论。主要成果发表在《全球领导力研究进展》（Advances in Global Leadership）（2012 卷）的“组织变革下的中国全球领导力：适应—选配—发展的 ASD 理论”章节中。这项理论的主要内容与理论贡献包括：

一是提出了组织变革的三维动态原则，即价值适应原则（Value Adaption：A 原则），指组织变革启动阶段通过领导建构实现变革价值适应；行动选配原则（Action Selection：S 原则），指组织变革成长下通过前瞻学习实现变革行动选配；策略发展原则（Strategy Development：D 原则），指组织变革转型下通过转型网络实现变革策略发展。这三项动态原则构成了 ASD 变革过程机制。

二是揭示出组织变革的递增学习机制，即组织通过变革价值适应、变革行动选配和变革策略发展而实现变革的调节、决策与成长。ASD 动态变革理论为深

人理解组织变革过程机制提供了新的理论框架，也为组织学习、创业变革、变革成败分析、变革决策，企业转型成长和可持续发展等相关研究领域建立了崭新的研究思路。

我们以 ASD 动态变革理论为框架，开展一系列相关研究，在中国企业组织学习、创业企业决策和团队发展机制等领域都取得重要的理论突破，提炼和补充了反映中国组织变革与学习的关键特征和多重调节机制，拓展了对组织变革学习行为机制的多水平理解，具有重要的理论意义与应用价值。

（三）基于组织认知的组织模块变革模型

在组织层面的研究中，我们围绕“基于组织认知的组织变革模型及其动态能力关系”实现了理论突破。在对影响组织变革的外部环境分析的基础上，建立起基于组织认知的组织模块变革模型，并进一步表明，组织认知表征可以显著提升集体问题解决的动态能力，通过“面向模块式设计的组织变革机制及其对创新效应”，与基于社会网络的“空心式”组织网络化设计的对比，创造性地将组织理论、复杂系统理论和能力理论结合起来，揭示出面向模块性组织的变革型设计的内涵、决定因素及其对创新能力发展的主效应。研究通过仿真实验，检验了组织模块性设计对渐进型创新的影响，证明了“近似可分解性对渐进型创新的影响受到竞争周期和沟通有效性的调节”以及设计规则降低模块间沟通与对创新空间的搜索而产生的制约效应，从而在机制上解释了组织模块设计对变革创新的重要效应，取得了创新性的理论成果。

（四）基于技术变革创新的信息网络支撑机制

我们还围绕组织变革的技术创新和信息网络支撑机制开展深度研究，运用多案例纵向研究方法，发现在研发组织架构动态演变机理方面，科技型创业企业的超前行动和风险承担正向影响探索性学习，而自主裁量、追求创新和竞争侵占则正向影响开发性学习；变革型领导对员工心理授权和员工创造力形成作用机制。这些研究在国际化组织变革与技术创业学习策略方面取得了前沿性成果。在变革背景下，以信息技术外包为转型升级变革的关键新问题，取得系统的创新研究成果：

一是在组织变革中，信息技术外包模式可以作为变革战略的核心整合要素，建立起开放、交互、高绩效的组织运营系统；

二是在组织变革和信息技术外包过程中，国别特征（诸如信息技术法规体系、社会信任度、不确定性回避、网络平台成及市场等成熟度）对于系统变革模式具有制约作用，从而揭示出文化特征与系统变革模式之间的交互效应；

三是聚焦产业特征（例如动态、规模、集中度、资本密集度等），发现组织变革的信息技术外包策略对相关组织行为具有显著影响，证明了组织变革和信息技术外包策略的决策更多发挥了整合组织的战略功能，可望获得持续组织变革成效。

（五）基于变革发展的人力资源整合策略

近期组织变革研究的“重头戏”，是从行为策略角度验证了人力资源整合策略对组织变革的高绩效交互支撑机制。组织变革策略涉及结构、技术、运营、文化甚至商业模式创新等多个方面，并重点关注人力资源的动态整合和能力提升。我们聚焦组织情境元素与人力资源策略的交互机制，尤其是组织资源投入、人力资源策略与发展性绩效及创业绩效的关系机理，取得一系列理论创新成果：

一是周密验证了组织变革动态环境下的绩效管理 with 生涯管理成为战略性创业效能的关键支撑条件。在中国制造业企业的创新过程中，基于创新和团队工作文化的人力资源策略更能有效利用财务资源，验证了变革背景下人力资源策略与研发投入效能之间关系的交互支撑效应。

二是系统揭示出创业型并购组织变革中人力资源策略的整合机理。不但明确界定了不同并购阶段知识员工的整合风险效应，而且以成功与失败案例的纵向对比研究，发现基于差别对待的相对地位是知识员工整合风险最终化解或升级的关键影响因素，承诺型人力资源策略则更能正向调节知识员工心理契约与人际信任各维度间的关系。

三是重点分析了组织变革背景下的心理指导与压力应对策略，建立基于团队风格的“指导人计划”和团队动力机制，成功构建了动态指导与职业生涯相整合的“心理指导应对策略模型”，成为组织变革过程中有效心理指导的重要策略和创新成果，并且提出，组织变革的团队动力机制通过团队学习和交互记忆系统整合而实现，采用“群体断层强度指标”，可以有效衡量变革背景下的团队动力策略。变革型领导对团队交互记忆系统的专长、可信和协调维度具有显著的正向影响。

（六）基于竞合适应的组织文化融合策略

组织变革中的文化融合策略是变革管理研究的重要焦点之一。我们的项目研究通过在中国 IT 企业开展为期两年的纵向跟踪式准实验，深度揭示了团队指导人计划对于变革背景下软件团队的工作文化和知识分享具有持续激励和协同效应。从基于团队指导的协同理论视角和采用的准实验实证研究方法，都成为我国管理研究值得推广的新范式。研究还围绕变革背景下的文化伦理关系展开深度研究，聚焦在中国企业如何应对组织间伦理与冲突问题的文化协同策略，进一步验证了伦理型领导的任务依赖性对伦理型领导和组织间任务冲突的关系具有显著调节作用，指出了基于伦理视角构建变革文化的重要实践意义。因此，研究在组织变革与组织学习的交互机制方面获得重要理论突破，先后在金融、科技、IT、医疗、农商、纺织、电子、通讯、建筑、物流、文创、新能源和汽车等多种行业的组织变革中得到了多样本的检验和深化，充分表明诸多研究成果的高应用价值和推进组织变革发展的实践意义。

总体来看,我国组织变革管理的研究进展显著和理论创新富有成效。从公司创业、并购重组、网络变革、国际化战略等重要变革策略出发,围绕组织变革管理的关键行为,特别是变革学习、变革决策、信息技术变革和并购变革等新的关键领域,运用“基于人与组织动态匹配”的理论框架,聚焦“变革特征—变革策略—变革决策—变革效能”的系列内在机制,采用深度访谈、案例研究、问卷评价和实验分析等多种研究方法,在系统研究的基础上,创新性的提出了“适应(A)—选配(S)—发展(D)”的ASD动态变革理论,并在问题驱动方法论、变革学习理论、社会创业导向模型、创业变革人才理论、变革风险整合策略、变革团队动力机制、组织模块变革模型和变革网络支撑机制等方面取得了系统的理论成果。《组织变革管理》系列专著将从组织变革管理,从变革胜任能力、学习型组织、变革决策策略、文化融合管理、组织发展技术、创业变革策略、组织模块设计、技术创新管理、变革压力管理、团队管理策略和变革领导力等多个方面,介绍和分享我国学者在中国管理实践问题研究中相继取得的多方面的理论创新成果和应用策略途径,为各类读者提供适合我国变革时代需求的崭新的组织变革管理理论、研究方法论和变革发展技术。

王重鸣

2013年4月于浙江大学

目 录

第一章 组织变革中的行政人才测评	1
第一节 政府组织变革与人才选拔	1
第二节 传统人事管理与现代人力资源管理	4
第三节 人才测评技术在人力资源管理中的作用	7
第二章 人才测评的基本理论	12
第一节 人才测评的基本流程	12
第二节 人才测评的理论基础	16
第三节 常用人才测评技术类型与发展	19
第三章 人才测评中的标准化测验	31
第一节 从工作绩效的 KSAO 模型看人才测评	31
第二节 认知能力的测评	34
第三节 非智力因素的测评	39
第四节 非智力因素测量的本土化	49
第四章 实践智力及其测量	60
第一节 智力的 g 因素理论	60
第二节 从一般智力到实践智力	67
第三节 实践智力的测量	73
第五章 中国情境下实践智力研究实例	81
第一节 基层政府组织干部实践智力量表的编制	82
第二节 实践智力测量的优化及信度效度检验	90
第三节 政府组织测评中智力和非智力因素测量综合研究	102
第四节 政府组织中实践智力研究启示和展望	140
参考文献	149



第一章

组织变革中的行政人才测评

第一节 政府组织变革与人才选拔

从一般意义所理解的组织变革角度来看，中国政府组织在近三十多年来实质上进行了广泛而具体的渐进式变革。但如托克维尔在《旧制度与大革命》中所描述的现象那样，个体的主观感知可能与客观现实脱离，对改革的预期会导致对现实中进行的变革的敏感度下降。假设可以通过一部时间压缩机器，将过去三十多年的时间压缩成片段并以蒙太奇镜头进行放映，我们将不难发现变革是如此的深刻而又显见。例如，在组织人事制度方面，三十多年前，人们很难相信公开招考和竞聘会成为重要的任用选拔方式。当然不可否认，在缺乏目标共识和顶层设计的现实情形下，工具理性成为变革中重要的指导原则，变革导入的新实践模式通常并不是完全取代既有模式的，其更多地表现为一种新旧模式共存的格局。但即便如此，变革的推进仍然是不容忽视的。乐观估计的进程是，鼓励尝试的渐进式变革会引入新实践，新的实践与旧有模式、管理和理念的矛盾（解耦）促进对既有思考方式的反思，而这种反思将推动新的共识达成（结耦）并大规模导入新实践来深化变革。

公共事务的管理是一个世界性难题。近年来，我国“三公”消费令人叹为观止的天文数字和很多西方国家如泰山压顶般的债务也许揭示了无论是基于选拔任用的专才治理模式，还是基于选举的治理模式，都并不必然带来社会长久的繁荣和民众福祉的增加。正如亨廷顿在其著作中阐述的那样，民主也是西方文明的产物，西方文明深层的传统和惯例，正是表层可观察的选举程序的基石。很显然，中国文化并不存在这样的传统。例如，即使在很大程度上处于自治状态的古典乡村社会，村社中的重要公共事务一般也是交由德高望重的乡绅或长辈裁定，而一

般不是依据一人一票并少数服从多数的原则来进行决策。与早期希腊城邦中实行公民直接选举的选拔模式不同，中国的政府组织很早就践行专才选拔机制，无论是汉代的举荐制，还是隋唐以后逐步发展定形的科举制，都体现了人才选拔与专才治理的思想。专才选拔和普遍选举的模式各有其优势和缺点，在此无须赘述，执著于价值理念层面的争论其意义寥寥、于事无补。但往往比较遗憾的是，人性中固有的不耐和急躁，使得激情四溢的口号比扎实累积的工作，更能够抓住群众的注意力。而群体性冲动具有巨大的冲击力，破坏组织变革所赖以推行的生态系统，使理性的讨论和切实的改良无法实质地推行。因此，对民生福祉更重要的也许不是价值层面的争论不休，而是面向问题的系统优化和解决方案。例如，分析如何通过强化预算和审计控制约束其代理人的越轨行为，以及如何通过优化选拔程序使能力和责任心高的专才脱颖而出为大众提供更好的公共服务等。

自近代以来，改革者一直呼吁推进宪政，但无可否认的是，直到今天中国政府治理模式仍有很强“人治”痕迹。与之相关的最重要的基础即所谓的德治传统，孔子有言“……为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之”，在废除分封制和儒家理论获得支配地位的背景下，正如黄仁宇在《万历十五年》中所归纳的：公共事务管理的技术问题包括统计等都变为细枝末节，主干是维护以“忠孝礼义”为基础的伦理体系，因此如何选拔有德之人从政是历代政府人事工作中的重要问题。在这种思维支配下的高峰时期，如明代，作为官员选拔的科举考试只从四书五经中出题并采用八股文的固定形式，考试内容丝毫不涉及具体的公共事务管理知识和技能。在这种分析视角下，明清的科举考试可被视作一种没有效度（validity）的人才测评工具；与其说科举制是作为一种人才选拔制度而存在，不如说其作为一种（主要在士绅群体中）意识形态宣贯的功能而存在。显而易见，四书五经的内容并不能直接用来指导各类公共事务的管理，传统儒家典籍中没有太多针对行政、统计、民政、军事、工程水利等专业知识的论述，通过各级选拔考试的优胜者并非必然掌握了对应公共管理机构岗位的必备知识技能。这样，名义上作为人才选拔机制的科举制度，事实上是儒家伦理价值传播、社会阶层流动和政治权力再平衡的运行机制，其本身并不一定能为各级政府机构输送业务能力合格的各类专业人才。但总体而言，科举制度作为中国古典社会的一项杰出的制度创新，对人才选拔和精英治理模式的探索具有开创性意义。

中国社会的科举制在推行约 1300 年后，在清末的政府改革中被废除了。辛亥革命以后，科举制度一直没有恢复，而类似的具有对政府部门人才选拔功能的体制，也许在高考制度全面恢复基础上、公务员考试和各类职位公开招考制度逐步推行之后才得以全面实施。如孙中山所言，在废除科举这件事情上，“在泼洗澡水时，连盆里的小孩也一起倒掉了”。孙中山在其五权宪法的构想中，将考试权作为一项独立运作的基本权力，与立法、行政、司法等诸权并立，因为在他看

来,考试制度最为公允,可以避免盲从滥选和任用私人的弊端,有利于人才的发现和擢用。科举固然有其弊端,但仅从人才选拔的视角,科举制无疑提供了一种极具现代精神的事务官选拔模式,以至于一些汉学家认为西方的文官制度是经由英国自中国引入而传至整个西方的。科举制所象征的人才选拔机制是中国古典社会的一个杰出创造,其主旨完全符合专才治理的理念,不应该被抛弃;需要改革的是人才选拔的形式、内容和流程,科学的测评理论使基于考试测评的人才选拔制度得以优化和完善,使其更为准确和有效地作为人才甄别工具而发挥作用。

自1978年起中国政府组织逐步推进了一系列改革举措,其中就包括组织和人事方面的变革。从废除职务终身制到职位公开招考,虽然表面上是“摸着石头过河”,但从改革的线索脉络来看,构建类似现代国家的“文官制度”可能成为改革的目标,并且改革过程有新加坡公务员制度深刻影响的烙印。根据熊彼得的理论,一些学者认为近30年来中国工业化的快速推进,不仅是静态的要素投入的结果,包括廉价的劳动力、分割的土地市场、大量涌入的资本等,还与要素组织的能力相关,包括企业家和官员的创新行为和企业家精神。学者们认为各级地方政府官员之间存在所谓“政绩竞争”的动力,在很多地方都可以观察到地方政府官员大规模的“经营城市”行为,包括基础设施建设、工业园区规划、招商引资等,这些行动对当地经济活动的影响重大。《金融时报》的一篇时评甚至认为,中国最好的首席执行官(chief executive officer, CEO)不仅可以从企业中找,还可以从各级政府的“一把手”中寻找。在这样的事实上,中国各级地方政府不仅是中央政府政策的执行者,也在相当大的程度上拥有一定的决策自主权。因此,各级地方政府主要官员对地方经济发展的作用非常重要,对其能力要求不仅是普通意义上事务型文官的水准,更需要通过更好的选拔机制使胜任者脱颖而出,并且也需要一支人才储备队伍能够保证持续性的人才需求。在这一点上,新加坡的文官选拔制度可能为我国提供了很好的例子。新加坡的文官选拔方式既绝对严格又有充分弹性,一方面通过公正透明的程序将精英人才吸收到政府各级部门工作,尤其是在具有重大决策功能并对新加坡发展影响深远的职位,另一方面,在选才对象方面不拘一格,并不刻意区分“体制内外”,在毕业生、私营企业、社会机构甚至是跨国组织(如联合国)等“体制外”任职者中,挑选和招募优秀人才进入新加坡政府各级机构任职。

我国现行的政府治理的官员选拔任用方式有两个关键点:一是选拔能力出众的代理人;二是预防代理人寻租。事实上,新加坡的先例表明,理性科学的制度设计是可以解决这两个问题的。解决第一个问题的关键点包括:针对政府组织各岗位的能力要求,通过科学的人才测评技术选拔优秀人才任职;通过测评理论分析和实践数据的累积不断优化参数,使人才测评选拔逐步成为主要的人事任用依据,并使各级人才测评流程逐步定型化、制度化。这应当成为政府组织人事制度

改革的中心议题之一。

现代人力资源管理理论中测评理论的发展为人才选拔实践提供了扎实的理论基础。人力资源理论是从私营机构管理中提出的,虽然其理论边界可以拓展覆盖到公共管理部门。因此,在具体阐述政府组织变革中人才测评技术应用问题之前,有必要对人才测评技术在企业管理中发展和应用的过程进行一个简要的回顾,以便读者对相关议题有一个更加深入的了解。

■ 第二节 传统人事管理与现代人力资源管理

人才测评技术在企业管理中得到广泛的应用,与传统的人事管理走向人力资源管理这一过程是密切相关的。自20世纪末以来,在以信息技术革命为代表的技术创新、价值链重构、商业流程再造以及全球化经营等多重浪潮席卷下,企业间的竞争越来越表现为对人才吸引力的竞争,人力资源成为企业最重要的核心战略资源之一。但很多管理者越来越发现传统的企业人事管理已经越来越不能满足企业发展的需要,传统人事管理通常从静态的、孤立的视角看待各个人力资源管理环节中的问题,人事部门对企业发展战略缺乏主动的思考和参与;人事部门在企业重大决策方面缺乏应有的话语分量,沦为纯粹的执行部门;同时,由于人事部门通常被视作一个成本中心而不是利润中心,在决策执行和事务处理时,很多企业的人事工作以成本节省为主要指导原则,常常依据惯例和通则推行以致人事工作流于程式。

现代企业管理制度发生的一个重大转变就是对人力资源视角的转换:尽管对人力资源的投入一般在会计科目上被计入成本,但现在管理者更多地从资产的角度来看待企业中的人力资源,而不是像过去更多地从成本的角度看待人力资源。从知识的角度可以将企业的资源理解为其所拥有的独特的、难以模仿的、具有路径依赖并且因果关系不清晰等特征的知识的集合。依据波特对战略的理解,即将战略看做企业所构建的差异性,企业的知识资源是组织最重要的战略资源,企业的知识资产在个体水平上以成员的知识、技能和能力(knowledge, skill, ability, KSA)为存储形式,如高层管理者的决策能力、研发人员的创新能力、销售人员的销售技能、一线员工的技术熟练度等,这些能力是形成组织整体竞争力的重要影响因素,因此人力资本是决定企业竞争力强弱的最重要的战略资源。其实在学术探讨之前,很多杰出的企业管理者已经充分意识到人力资本的重要性,认为相对于其他有形资本,人力资本才是决定企业竞争力高低的关键,并依据各自对人力资本的理解来设计相应的制度来推进企业的人力资源工作、提升企业人力资本的价值。

尽管学术界和企业界对人力资源的重要性几乎没有争议,但是在如何提升

企业人力资源价值方面却较少达成共识。中国很多企业的高层管理者异口同声地强调人才对于企业发展的关键性作用，但是却依旧按照传统的人事管理模式来对待人力资源问题，没有从企业战略的高度来对待人力资源工作，将人力资源部门视为一个处于边缘位置的成本中心。很多研究结果显示，在改革开放以来国内很多企业曾以世界五百强企业作为学习标杆，试图全面提升企业的管理水平，这些企业在招聘、考核、培训等多个人力资源管理环节上引入很多现代人力资源管理方式。但是很多企业高层管理者仍没有在管理思维上产生根本的转变，对现代人力资源管理体系缺乏系统性、全面性的认知，很多学习和模仿，甚至是“接轨”和“对标”都只是停留在表层和形式上，没有把握其本质和精髓，以至于很多企业在人力资源管理方面的学习和移植并没有产生预期的积极效果，在很多时候甚至产生负向的效果。例如，在一些案例中，研究者发现一些企业引入360度绩效评价系统带来了许多负面效果，还发现虽然文化差异可能是360度评估没有获得预期效果的原因之一，但停留在表层的学习是其效果不佳的关键原因。

如果从过程的角度来分解企业人力资源的流程，可以将人力资源分解为人力资源规划、配置和开发三个环节。很多企业人力资源部门由于受到传统人事管理方式的影响，缺乏对企业发展战略的思考和决策影响，在各个具体的工作环节上被各业务部门所左右，使得企业人力资源工作缺乏整体性和协调性。以招聘为例，很多企业里各业务部门因其需要向人力资源部门提出招聘的需求，而人力资源部门基本依照业务部门的要求进行具体的招聘工作，通常仅仅从数目、编制上对其进行控制，这样人力资源工作常常降格为应付部门临时人员缺口的一种实务性工作。人力资源部门仅有的一些控制措施也更多地反映经验的认知、流行观点或者某种平衡性的考虑(如企业中的性别、年龄比例)。人力资源工作很少能够上升到企业的战略层面，使得人力资源部门丧失在企业中应有的话语权；话语权的丧失让人事部门更难有效地影响重大的战略决策，从而形成一种恶性循环的局面。

目前很多企业人力资源管理面临的困境之所以无法走出传统人事管理的桎梏，主要是因为基于人事事务管理的路径依赖所形成的惯例、规范和思维框架的约束，使其无法内生出变革措施以有效应对全球产业结构调整所带来的人员结构变化及随之而来的问题。实务中的人力资源管理依赖于经验和管理或将其在制度化的规章流程的轨道上运行。例如，当前很多企业的人力资源管理，在很大程度上是依赖于经验运行的。经验是过去的总结，在快速变化的环境中，却未必是对未来准确的预测。近半个世纪以来学者们对人力资源管理体系提出了系统的理论，如高绩效工作系统等，但这些理论对中国企业人力资源管理实务的影响却相对较为有限，很多国内企业的人力资源管理在很大程度上仍然在传统人事管理的

思路上运行。这种现象可以部分归因于管理实践者与研究者之间的相对疏离，经理们通常需要耗费大量的时间处理日常事务，通常缺乏足够的时间思考包括人力资源管理体系在内的企业深层结构问题。但是另一方面应当看到，很多管理者有较强的学习动机，对当前流行的管理理念和学说非常敏感，并且很多管理者积极地将相应的理论应用于所在企业的管理实务当中。例如，彼得·圣吉提出的“学习型组织”等概念，对企业管理实践产生了深刻的影响。

如何理解人力资源理论在企业管理实务中缺乏有效应用的现状？一个可能的重要原因是很多人力资源管理理论缺乏操作性的指导，虽然一些人力资源管理理论包含了极富创造性的概念体系，但是缺乏针对相应管理实务的操作路线，或者是在提出的操作方案上与其理论存在较大的脱节，使得管理者无所适从。理论泛滥而实务指导相对缺乏的现象可能与学术评价机制有关：现代研究机构中对学术的评价体系使得学者有很强的动力从事前沿理论研究，提出创新性的理论和概念，从而获得较大的学术影响力，但对于如何将理论应用于指导管理实务却缺乏足够的动力进行深入的探讨。美国管理学顶尖期刊之一《管理学会会刊》曾出版一期专刊探讨管理学研究中理论探索与管理实践的脱节问题，这个问题在很多管理学研究领域都存在。与此同时，对人力资源管理而言，理论与实践的脱节在中国企业管理中的问题，由于理论的本土适应性问题可能变得更加严重。很多学者认为，相对于管理其他领域而言，人力资源管理受到文化因素的影响更为强烈，因此从西方引入的理论在中国管理情境下的适用性非常值得怀疑。例如，部分学者将许多企业应用 360 度评估失败的原因归结于文化差异因素。组织管理研究者通常认为文化因素对人力资源管理的影响最为显著，因此西方管理理论与中国管理实践脱节这个问题可能在人力资源管理领域中最为突出。另一个重要的原因是很多人力资源管理者缺乏足够的本领域管理技能。一方面，与很多管理专门领域不同，人力资源管理领域涉及的知识范畴非常广泛，虽然很多基本操作有迹可循，但如果缺乏对其背后深入的管理知识的理解，直接套用这些操作有可能适得其反；另一方面，则是很长一段时间以来，在中国的管理实践中，人力资源管理通常并不被认为是一个专业性非常强的领域，因此缺乏统一的术语以便于从业者沟通，同时很多人力资源职位也由来自其他领域而在人力资源管理方面缺乏训练和经验的“外行人士”占据，这些因素结合起来，使得人力资源管理者们的技能缺乏现象更显突出。

总的来说，在私营部门的管理中，目前中国多数企业的人力资源管理尚未走出传统人事管理的窠臼，高层管理者仍以成本的视角来思考人力资源的问题；而人力资源从业者则缺乏有力的实践指导理论和相关的专业技能工具，使得很多企业的人力资源管理没有设立应有的专业界限，难以在企业经营发展中发挥更具战略意义的作用。中国的人力资源管理面临严峻的挑战，难以为企业形成持续竞争

力构建人力资源保障。组织高层管理者思维的转变、针对中国管理实践的人力资源理论的提出,以及人力资源部门专业管理者人力资源管理技能的提高,可能是未来提升中国人力资源管理水平的三个关键因素。在政府组织中,这一现象可能更为严重,由于体制固有惯性等,应当说目前为止政府组织中相当于企业人力资源管理的功能模块还不可以称其为人力资源管理,目前仍然是传统的人事与组织管理模式。政府组织并没有将人力视作资本和资源,也没有将人才发展作为工作的重点之一,更没有与社会其他机构竞争以争夺关键人才意识。机构、编制设置等人事工作传统仍是工作的核心,因此,政府部门中人事管理方面的变革可能要大力借鉴现代企业人力资源管理理论,逐步转变管理理念、学习掌握必要的人力资源管理知识技能,在建设现代文官体系的框架下,通过“模仿—反思—创新”的模式逐步稳妥地推进组织人事制度变革。

■ 第三节 人才测评技术在人力资源管理中的作用

从流程和功能上,我们可以将人力资源管理看成几个主要功能模块的组合,包括人力资源规划、工作分析、岗位设计、招聘选拔、培训开发、绩效评价、薪酬管理等;并可大致分为价值的获取、提升、评估以及分配四个环节。这四个价值活动环节不是相互独立的,而是动态关联的。例如,基于高绩效值的员工胜任要求既为招聘选拔、培训开发提供参考依据,也进一步衔接员工能力素质和薪酬绩效的内在联系,使人力资源管理成为系统体系。另外,人力资源价值又是动态的,很难准确量化某个个体的人力资源公允价值,因为其价值不仅取决于自身的素质,包括其智力、体力、技能、经验等,还取决于组织的管理活动及其交互作用,即存在众多的权变因素。人力资源管理活动因此呈现出非单调性和非线性特征,表现为量化控制的极大困难。如果将价值获取视作人力资源管理价值创造活动的开端,招聘选拔是这个环节中的最显著的活动。人力资源管理者在一定的战略规划指导下,对实现组织目标的人力资源需求以及人力资源市场进行分析,结合组织的传统和惯例,选择合理的人力资源获取策略,在劳动力市场上吸引最有价值的人力资源进入组织。组织获取人力资源价值最大化的能力一般取决于三个因素:首先是组织对人才的整体吸引力,包括一系列显性和隐性吸引力资源,如薪酬水平、福利、晋升机会、组织文化等;其次是企业的招募吸引策略;最后则是组织负责招聘人员,如人力资源部门的招聘专职对受聘者的甄别能力。相对于前两个因素而言,管理人员在第三个因素上有较大的控制能力。获取相对于竞争对手对组织有更高价值的人力资源当然是企业获得竞争优势的关键之一,人力资源部门的管理者对应聘者的甄别能力是对组织有重要意义的知识技能。

获取人力资源价值最大化的能力受到人力资源经理对公司价值生成链的理解

力和对应聘者价值甄别能力两个因素的影响。对于前者,人力资源经理可以获得相对较为完整和准确的信息;对于后者,信息获取的难度较高,招聘者和应聘者处于信息不对称的地位,应聘者的价值对于招聘者而言是不透明的,招聘者获取的信息是不充分的,应聘者通常都提供能够提升其获聘概率但却严重失真的信息,招聘者因此可能做出非最优的决策。错误的选择对企业的成本较高,尤其是在一些关键岗位的人员选拔上,因此,管理者的甄别能力对于组织而言是非常有价值的知识资源。

在现实的招聘情境中,很多管理者常常依据经验来做决策。决策的信息依据可能包括所有可获得的应聘者信息,包括履历、谈吐、形象等,招聘者根据个人经验或者组织内形成默认的经验规则,判断应聘者对于公司的潜在价值。尽管管理者可以列举出很多理由分析招聘经验的合理性,但是现在很多研究对这些“启发式经验”的有效性提出了质疑,一些研究甚至发现聘任决策有很强的第一印象和“晕轮效应”(halo effect)的认知偏差,这些研究结果与招聘经理普遍的过度自信形成了鲜明的对比。总之,现代行为科学的发展证明了人类的思维和行为存在广泛的制约因素,因此即使假设招聘者具有足够的动机和对待聘职位有充分的了解,将决策完全构建在经验之上也可能会造成很大的偏差。

在晋升中同样也存在类似的问题,虽然相对于招聘过程所面对的企业以外的“陌生人”,企业对于待晋升的“内部人”有较为充分的信息,但这些信息是关于候选考虑对象在现在职位上的绩效表现和能力结构,未必能够有效预测在未来晋升职位上的绩效。很多时候,企业管理者把晋升作为员工过去杰出表现的一种奖励,而缺少对晋升是否有利于工作体系优化配置的考虑。如果企业完全依据绩效作为晋升的唯一依据的话,“每个人会一直晋升到自己所不胜任的职位”从而使得组织里“多数职位由不胜任的人来担当”,即所谓“彼得原理”描述的现象(Peter and Hull, 1969)。企业脱离“彼得原理”所描述的组织泥潭的必要措施之一,就是晋升决策应更多地依据候选人在未来职位上的潜力而不是当前职位上的绩效表现。因此,在晋升方面,人力资源管理者同样需要有足够的知识和技能,对候选者的潜力进行评价和判断。

所以,总结而言,在人才招聘和选拔环节上,传统人事管理过度依赖经验和惯例的决策模式,已经难以适应组织发展的需求,无法与现代人力资源管理的目标相匹配。招聘选拔成败的决定因素是对候选者的特征与未来职位及组织环境要求的契合度的判断的准确程度,本质上是一种对未来的预期,而不是对过去的描述。人力资源管理者需要结构化的知识体系,需要了解各种分析候选者特征的理论 and 工具,而人才测评理论是最重要的理论之一。

依赖于经验和惯例进行判断决策的传统人事管理模式已经不能适应当前组织发展的要求。在招聘和选拔环节中,管理者需要用系统科学的工具对人员特征做