

人的优势

The People Advantage

——通过更好的遴选与业绩改善经营成果

Improving Results Through Better Selection & Performance

〔英〕内维尔·贝恩 比尔·梅佩 著

Neville Bain & Bill Mabey

徐海鸥 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

人的优势

——通过更好的遴选与业绩改善经营成果

[英] 内维尔·贝恩 比尔·梅佩 著

徐海鸥 译

经济管理出版社

译著策划 卢小生
责任编辑 顾佳
版式设计 陈力
责任校对 郭鲋生

图书在版编目 (CIP) 数据

人的优势：通过更好的遴选与业绩改善经营成果/ (英)
贝恩, (英) 梅佩著; 徐海鸥译. - 北京: 经济管理出版社,
2001

ISBN 7 - 80162 - 243 - X

I. 人 ... II. ①贝 ... ②梅 ... ③徐 ... III. 企业管
理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 047938 号

人的优势

——通过更好的遴选与业绩改善经营成果

[英] 内维尔·贝恩 比尔·梅佩 著

徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 11.5 印张 252 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷

印数: 1 - 6000 册

ISBN 7 - 80162 - 243 - X/F·231

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01 - 2001 - 1847 号

Chinese Edition Copyright © by ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © 1999 by
Neville Bain and Bill Mabey 1999

Simplified Chinese Characters Edition arranged with MACMIL-
LAN PRESS LTD. Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21
6XS and London through Shanghai Copyright Agency.

译者的话

这是一本很不错的书——它既是理论的，又注重实务。因此，正如著者所言，“本书对国际公司的总经理们，对正在攻读管理学课程的学生们非常适用，同时也非常适合作为教材，被有价值地应用到人力资源培训这个特殊领域里。”这本书之所以能起到这几方面的功效，除了著者的写作原旨刻意而为的原因以外，也与本书著者的特殊身份分不开来，他们中一位是顶尖的公司管理人员，在一流的国际公司叱咤驰骋数十年；另一位是优秀的专业研究人员，长期从事职业研究工作。同时，他们两人又都兼有理论研究和实务的双重身份，当他们丰富的知识和经验折射到本书中时，我们看到的是深刻独到的见解，决无晦涩枯燥之感的表述和对丰富资料恰到好处的运用。

人力资源在世界兴起之时，正是中华民族力图中兴之际，站在时间的截面上，我国企业的人力资源管理与世界其他国家相比，并没有几十年的差距。然而，人力资源管理毕竟是企业管理的一支，只有镶嵌在整个管理的框架上时才能显示出它的意义。况且，与自然科学技术不同，社会科学领域里的新观点、新思维，要从孕育它们的本土移植到另一块土壤中，就必须解决文化背景的差异性问题。这种解决方法的难度不小于削足适履的难度。如果我们细读西方有关人力资源管理的理论，我们就能够认识到它的合理性。但是任何一个在第一线从事具体的企业人力资源管理工作的人，都会

感到“学”来的东西与实际之间有很大的差异性。这是中华大文化背景使然，也是每一个企业的内部文化使然。我们毕竟是背着五千年文化的遗产走向世界，任何“拿来的”东西都必须适于这块土壤的条件，才能有生命力。农业经济背景下对“人”的认识，工业经济背景下对“人”的认识，抑或知识经济时代对“人”的认识是不尽相同的。它们之间不存在孰优孰劣、孰是孰非的问题，因为它们分属于不同的历史，是那个时代的产物，与那个时代最“匹配”。把工业时代对人的认识放进奴隶社会是荒谬的，同样，把农业背景下对人的认识带进知识经济时代也是荒谬的。因此，我们——理论研究者、企业家、管理人员、管理专业的学生，以及其他对此感兴趣的人——所面临的任務就是，如何解决它们在文化之间和操作实务上的“匹配”问题。

人力资源理论的兴起也就是近二三十年的时间。它由“Man Power”发展到“Human Resource”这样一个不带任何性别歧视的中性词，反映出文化的衍变。从它的诞生那天起，它的目标导向就直指“激发人的潜力，为企业获得更大的利益”，但是它的核心是人本思想。它是矛盾的，但就是这个矛盾为我们提出了一个重要的课题，让我们站在五千年文化的纵线与现代世界的横线的交接点上，来思考我们的人力资源问题。人力资源的观念已经进入了我们的企业，但还是一个稚童。很多操作尚处在浅表的层面，在相当数量的企业里，人力资源管理部门的主要工作还是根据老板的喜好展开的招聘、分配、奖惩、辞退和员工个人档案保管的活动。这样的角色，无怪乎当企业要考虑人员削减时，人力资源管理人员往往首当其冲。在某些中小企业里，恶劣的工作环境，极度缺乏的最基本的劳动保护状况都尖锐地表明，在那里，

员工还没有被视作为是“人”，而仅仅被视为是雇用的某种“工具”。这些情况说明，在企业里，对人力资源管理的重要性的认识，对人力资源的重要性的认识，对人的重要性的认识，不仅仅人力资源管理人员必须具备，更重要的是管理层、高级管理层、董事会、董事长应该具备。即使从纯经济学的角度出发，无论怎样强调这种认识也不为过，正如本书所言：“我们把对人的重视当做是一把钥匙，企业可以利用它开启增加价值的大门，而其它非营利机构则可以利用它来实现自身的目标。”“只有当所有的人的能力和才干在预定的总目标下得到释放的时候，一个企业的全部潜力才能得到挖掘。”迫于竞争，越来越多的企业已经认识到人才对企业盈利水平的决定作用，他们不惜采取各种手段来网罗人才，但是结果却是：

1. 他们吸引不到目标人才；
2. 他们找到了渴望的人，但蜜月期未过，就已经同床异梦；
3. 他们留不住人才。

其中原因很多，但正确与否的人力资源认识（甚至应该提高到人力资本的角度来认识）无疑是其中重要的原因之一。本书着墨的重点是有关人力资源管理中的实务问题，即在这个领域里有哪些方法，为什么有这些方法，如何操作运用这些方法，它们之间的优劣、利弊如何，等等。但是本书在介绍各种方法技能的同时，不厌其烦地阐述了重视人、尊重人这样的观点。因此，与其说著者在向我们传授某一方面的技术技能，不如说著者在向我们传递某一种观点。著者将书名定为《The People Advantage》可谓用心良苦，可谓画龙点睛。仅凭这一点，本书的读者范围就可以扩大到企业的掌

人的优势

门人。

本书还向我们传递了一条极为重要但非常简短的信息：“未来的人力资源经理将在人的特质如何对工作职位发生作用的知识方面，变得更加专业。他们将成为企业内部的咨询顾问、建立电子计算机人力管理系统的参与者、和最佳人力资源管理行动的决策者。他们的角色，将很少介入人力资源的琐碎事务中。他们将被要求通过提高员工的主观能动性来增加价值，他们必须能够做到这一点。”人力资源管理者必将从繁芜沉重的事务中脱身出来，不再是一个管理工具，而是企业人力资源方面的咨询顾问、决策制定的参与者、人的发展领域的规划者。这是期望，也是趋势，更是目标。

本书在写作技术上做了很灵巧的处理，各章节涉及企业中不同的领域，但始终围绕一个主题。因此，读者可以一气呵成读完它，也可以根据需要，选读其中的有关部分，毕竟大家都很忙。当然能够系统地阅读它，形成一个完整的理解概念，尤其对 HR 管理人员和企业管理专业的学生，更为有益。

由于学识匮乏，译文中错误不在少数。而因为译文水平所限，影响到原著的表述和行文风格之处，责任在我。竭诚致歉，并欢迎指正。

译者

2001 年 5 月 26 日

序

今天，竞争——无论是在国家之间，抑或是在企业之间的不同层面上——已经达到了白热化的程度。市场成了满目刀光剑影的战场，在充满着风险的同时，也充满着机会。全球化带来巨额利润回报的希望，同时也提出了必须更深地了解顾客和潜在顾客的空前未有的需要。由于在信息技术领域和电子通讯技术领域发生了飞跃性的革命，密切地关注一切可能性已经成为一个企业必须面对的挑战，不得不把它置于企业议事日程里最醒目的位置上。今天的世界最需要的是变革与创造性的思维。

我们能否实现自己所期望的目标，完全取决于我们的员工。因为说到底，是他们决定了我们在竞争中的不同位置。我们的战略通过他们来制定，通过企业来实现。我们利用新技术成果的能力依靠他们来发挥作用。简而言之，我们成功或失败的关键，全都掌握在他们的手上。

今天的商业领袖们所受到的最多的约束和限制，是过去留下来的遗产。在过去，我们曾经就未来的展望付出了太多不合时宜的关注；我们疲于应付遗产体系、遗产结构，而且更糟糕的是，我们竟然用过去的遗产的眼光来看待今天所发生的一切。这些遗产使得那些曾经有过失败的计划，有过失败的经历，有过失败的人际关系的管理者们变得小心翼翼，不敢越雷池一步。

全面的、持续的发展对任何人来说都是非常需要的，但

是，去设想如何操作却很艰难。它意味着认识和理解人的能力资格以及他们的动机和需要是一件非常困难的事情。就商业经营而言，它意味着认识 and 了解企业的需要是一件非常困难的事情。而就一个国家而言，则意味着要认识和了解国家的优势和利益来源于何处，是一件非常困难的事情。

内维尔·贝恩和比尔·梅佩对这个问题有非常深刻的理解和认识，并且可以肯定，在这本书中，他们就这个问题做出了极为清晰而又简单明了的阐述。在有关管理学的浩瀚书海中，这本书堪称是一本充满新意，有独到见解的好书。它避免了由于过于简单化的、沉闷的原理充斥全书数百页的篇幅而造成的枯燥乏味。同时，它还避免了因过于简单而使读者失去阅读下去的趣味。复杂的企业组织现在需要的是如何去赢得世界。

这是一本既能使你认识复杂性，又能让你增加对细节注意力的考虑的书。细致的研究和严谨的分析贯穿于这本书的方法之中。这本书提供了能力的模式，为我们对这一问题的思考提供了大量的材料；思考经理们应该对自己所拥有，或者所需要的员工有更多的理解和认识的问题，并且思考让每个员工在企业组织里，得到持续的发展和提高的问题。

持续的发展提高，应该由企业的最高层来组织和领导。通过对这本书的阅读，你将会察觉到作者所描写的每一件事情，他们都曾身体力行过。我们能够从书中学到许多有益的东西；阅读本书是我们确保自我发展的重要步骤。阅读并且思考这本书对你以及对你所领导的每一个人的意义。

纳特西部集团

首席执行官德里克·旺利斯

前 言

把合适的人安排在合适的工作岗位上，并鼓励他们正确地发展行为，这肯定能提高企业的效率、生产率和收益率。

这个命题是不言而喻的，它已经得到了大量研究证明的支持。管理的含义，实际上我们指的是宏观经济管理的含义，在这里是实实在在的。如果这个命题能够在职业岗位上被证明是正确的，那么它就同样能够在整个企业，乃至于更大范围的经济上被证明是正确的。除了认识通过人的努力可以提高生产率这样一个普通的道理以外，我们还必须进一步认识到，我们现在正处于一个竞争日趋激烈的环境中，需要千百万新的、接受过良好训练和教育的、掌握最新技术知识的工人。因迫于竞争，企业不得不减少雇佣的员工，在这样的情况下，确保现存人员能够胜任他们的工作，并且给予他们合适的发展机会就显得非常重要。

当然，要实现这样一个目标，还有许多问题需要得到解决。而其中最基本的问题是人的复杂性，因为职业岗位涉及各行各业，包罗万象，同时又无时无刻不在发生各种各样的变化。理解这二者之间的关系可能是一个令人胆怯气馁的课题。我们不仅必须深知一个人对一项他所要求的重要的工作任务是否胜任，我们还必须综合考虑他对公司文化、部门文化、上司、下属、跨部门的关系、国内市场的顾客、国际市

人的优势

场的顾客等等各种情况的匹配性。因此，我们必须处理的是一个我们称之为人与职业岗位之间相匹配的“互相矛盾”的问题——许多案例说明，一个人身上所具有的某种特质可能非常适于某类型的工作，但又非常不适于另一类型的工作。举例来说，一个有强烈的独立个性的人对企业来说，也许是一个非常棒的盈利角色，但是在与团队合作上，这个人却可能非常失败。

我们不得不在人和职业岗位之间做出相当精确的估量，对其中的联系和关系了然于胸。这是一个在职业岗位研究者和企业心理学家之间存在着争议的特殊领域。尽管早在数年前，乔治·米勒就在美国心理学组织会议上的演说中不无偏激地提出：“现在是放弃心理学的时候了。”然而，我们还是不得不把心理学对人的具有专业素质的研究与经理们的经验放在一起，对商业目标和商业实务的理解之间的相互关系进行考虑。当然我们清楚地知道，管理更需要的是简单有效的行动方法。它希望删繁就简，而不是心理学家固有的那一套繁芜复杂的分析、选择、决定的学究程式。如果我们能够删繁就简地进行管理，我们就为企业的经营活动做出了最大的贡献。

在过去的十年里，全世界的企业都已经陆续开始对人力资源问题予以特殊的关注，并对它做出评估和说明，这种趋势加速了人力资源的发展进程。在人力资源管理方面，我们已经积累了一些非常成功的例子。当然我们还有相当长的路要走。我们应该看到，时至今日，依然还有许多的企业把大量的钱用在给员工提供咖啡和茶水上，而不是用于对员工的基础能力、个性特质、动机性格的评估上。面谈——仅仅凭借面谈主持人短暂快速的第一印象——依然在重要的雇员招

聘中被过度地滥用。公司的董事会依然拒绝对自己做出评估，拒绝做出自我发展规划，这种固步自封的陈规陋习，使得他们似乎仅仅适于应付较低水平的企业运作。而那些身居要职的高级管理人员在做出重大决定时，依然如故地倾向于使用简单的职业行为和管理理论。

上述这种情况由于企业人员的削减，竞争的日益激烈使得情形进一步恶化。许多企业对人员削减的最主要、最直接的结果之一，就是对人力资源部门的规模进行压缩。人力资源部门曾经为企业训练了大批的员工，提高了员工的专业技能和工作经验。人力资源部门职能的衰退，甚至于迫使部门的业务经理们在了解和使用员工的资料时感到巨大压力。在人力资源压力日益增加的同时，部门经理们期望能够用于发展人力资源的专业技能的时间不可避免地要受到限制。这样一来，关于如何去寻找一些新的方法，以解决资料输入的复杂性与拥有简单有用的资料输出的管理目标之间的矛盾，就引起了许多争论。

与精简企业机构有关的更深一层的含义，取决于对决策权限委托的要求，以及鼓励下属去决定和行动的做法的不断增加。如果从授权的研究中能够找出一个关键的典范，如果被授权人都能够完全运用他们被授予的权限，它就能够有效地发挥作用。在这里，我们再一次面对的压力是，如何帮助管理层了解认识管理能力的基础——我们如何才能识别出管理能力？如何才能去提高发展管理能力？

本书首先把注意力集中在对人们工作行为的测量评估上。因为，如果我们竟然对人力资源中这个最基本的要素都浑然不知，那么，挖掘、使用、管理、发展人力资源就无从谈起。这不是故意设置一个不合时宜或不切实际的理论课题

来故弄玄虚，虽然它的确是建立在理论研究的基础上。它的目的是力图为经理们在对员工的评估和发展两个方面的管理实践提供一个指南。

本书的主题是：人和工作岗位之间关系的必然复杂性，这种复杂性经常迫使管理层感到绝望。他们渴望简单，但简单的方法对问题的解决却不尽人意。只有那些敢于面对并接受这种复杂性的经理们，才能够从潜在的回报中得到非常实在的利益。

本书的第二个主题是，对员工的评估和发展已经成为全球性的焦点行为，受到越来越多的人的关注。这里的问题是，一个企业在清晰地认识到不同文化背景的基础上，如何在对管理方法的标准化需求与对评估和发展实践一定程度的变化适应性的要求之间取得平衡。本书适于以全球的视野来观察这方面问题。它在英国写出，但是却吸收了全世界超过 30 位以上的人力资源评估和发展领域专家的观点——包括世界领头公司中的大多数。本书还非常幸运地吸收了 SHL 集团公司最近 20 年来的研究成果。SHL 集团集中了全世界四十余个国家的心理学家，共同对企业行为进行研究。它在员工的评估与发展方面取得了重大突破。它把关注点集中在行为模式的发展机会上，并把研究拓展到不同文化背景的企业行为中。但是这不是一本 SHL 的专著，它表达了其他一些作者认为正确的模式和观点。

一个企业内的人的优势，只有在这些人释放出他们自身隐藏着的才能以后才能体现出来。因此，挖掘人的潜能是关键所在。本书所希望的正是能够满足读者的这种需要。此外，对于人力资源专家来说，无论是企业内的，还是企业外的，无论是私营企业，还是公众的、抑或非营利性的组织，

它对管理者提高自己组织机构的效率都同样具有广泛的适用性。由于提供了建立在实践经验和理论证明基础上的非常有意义的实际方法，本书对国际公司的总经理们，对正在攻读管理学课程的学生非常适用，同时也非常适合作为教材，被有价值地应用到人力资源培训这个特殊领域里。我们力图用一种易于阅读理解的方式来写作本书，读者可以任意选读其中的章节。每一章后面的小结，为读者提供了重温该章要点的方便。

本书包括了两个部分。第一部分概述了一个企业可以通过企业内部的人来赢得挑战的方法。第二部分对大量与人有关的特殊问题进行了论证，比如动机、领导力，以及沟通交流行为等，我们相信这些都是能够影响企业生产率的重要因素。

本书并不持有某个单一绝对的观点。它包含了这个领域内的多种认识、观点、模式和主张，这就为读者在不同工作情景中思考和选择提出了挑战。本书最后的观点是为了那些在经营中的投资者写的。现在我们就面临着一个很大的挑战：把人的因素放进价值体系中加以考虑。我们这样做是有意义的。

内维尔·贝恩
比尔·梅佩

鸣 谢

像这样一本试图在如此广泛的程度上涵盖人的表现的著作，如果不从同行同事那儿汲取知识和经验是难以想象的。因此，如果把这样的著作创作完全归功于我们两位作者似乎有失公平。我们至少可以在这里对所有那些以不同方式对本书做出过贡献的人表示我们衷心的感谢。

里可·雅各布斯教授是兰笛·雅各布斯联合公司的创始人和佩恩州立大学的教授，他在人力优选实践的实际价值方面所提供的观点对本书很有帮助。他的案例研究在本书的第一章里被采用。布赖恩·戴夫不辞辛苦地为本书第五章提供了合理利用人力资源的详细案例。麦可·赫尔对英国邮局相关的管理知识的研究案例，同样为本书提供了不可缺少的帮助。像这类具有价值的研究结果对本书做出贡献的还有：韩国的马科·金，新西兰的黛博拉·尼加斯，香港的尼尔·考威森，以及其他许多 SHL 集团的国际成员。

海伦·布朗和休·亨利在动机和压力管理的有关章节中做出了重要的贡献。克里斯汀·法利尔教授在竞争作用和 360 度全方位评估的有关方面提出了非常独到的建议。约翰·玛哈尼—菲利普斯在国际评估的讨论准备中起到了积极作用。在 SHL 集团工作的所有时间里，罗杰·吉尔教授在领导力的转变方面给予我们很大帮助。

SHL 集团的管理层为本书提供了它的大量的研究成果和有关数据资料，并允许它的心理学研究专家们为本书提供意

人的优势

见，在此对 SHL 的管理层以及它的所有的工作人员一并致谢。

本书曾经几易其稿。我们非常感谢那些认真仔细地为本书付出劳动的人，他们是：SHL 的皮特·沙维尔教授，罗杰·霍兹沃斯、莉莎·可兰普、约翰·罗伯特以及邮局的杰丽·科谱。麦克米兰商业出版公司的斯蒂芬·努特在第二稿的修订中提供了宝贵的经验。

最后一稿经过一些最忙碌的人的审阅，他们非常有价值的意见可以作为潜在读者的阅读指南。国家西敏斯集团的首席执行官德里克·旺利斯，在百忙之中抽出时间对本书的细节进行了审阅并写了序言。我们非常感激他对本书的关注和帮助。我们还从凯德博利·斯科维佩斯公司的主席多米尼克·凯德博利先生，董事长蒂姆·梅尔维·罗斯，CBI 的首席执行官 J·艾德尔·特纳，企业管理学会首席执行官汤姆·康纳教授，公交公司的首席执行官麦克·金斯基，以及 UMIS 的艾文·罗伯特教授那里得到了许多非常有价值的意见和建议。

我们要感谢斯坦福大学商学院杰弗里·普费弗教授，他是研究最大限度地发挥人的工作潜力领域的专家，他同意我们引用他的著作，并对本书最后手稿做注释。

我们希望本书能够成为用于人力资源研究领域的参考书和可供其他作者选用的范本。我们特别要感谢下面这些为我们提供了特殊资料的人：

●密执根州立大学的安·玛丽·赖恩，她指导了本书第六章评估实践的国际审视。

●INSEAD 的保罗·艾文斯教授，在本书的第二章有关竞争的内容中提供了意见。