

(第二版)

# 人才评价

*Talent Evaluation*

◎ 郑其绪 司江伟 张玲玲 著

$$W = mf(x, y, z)$$

中国石油大学出版社

# 人才评价

(第二版)

郑其绪 司江伟 张玲玲 著

中国石油大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人才评价 / 郑其绪, 司江伟, 张玲玲著. — 2 版  
— 东营: 中国石油大学出版社, 2013. 8  
ISBN 978-7-5636-4086-7

I. ①人… II. ①郑… ②司… ③张… III. ①人才—  
评价 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 209014 号

书 名: 人才评价  
作 者: 郑其绪 司江伟 张玲玲

---

责任编辑: 隋 芳(电话 0532—86983568)

封面设计: 青岛友一广告传媒有限公司

---

出 版 者: 中国石油大学出版社(山东 东营, 邮编 257061)

网 址: <http://www.uppbook.com.cn>

电子信箱: [shiyoujiaoyu@126.com](mailto:shiyoujiaoyu@126.com)

印 刷 者: 青岛星球印刷有限公司

发 行 者: 中国石油大学出版社(电话 0532—86981532, 86983437)

开 本: 180 mm × 235 mm 印张: 18.5 字数: 381 千字

版 次: 2013 年 9 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

公元 2004 年,《人才评价》带着她的自信、带着她的清新来到这个世界。她的出现在社会上引来了一片关注,作者很快就被邀请在中央党校高级人才培训班上进行了专题讲座;继而又在南京全国人才价值工作会议上,在青岛全国企业家大会上,在上海、大连、济南、株洲等多地应邀就人才评价问题举办讲座。不仅如此,《人才评价》还走进了中石油、中石化等国有特大型企业,直接为企业管理服务。不管是在大庆油田、胜利油田、吉林油田,还是在大连石化、齐鲁石化、胜利船舶公司,抑或是政府和地方企业,社会对她的需求都呈现出如火如荼的局面。总之,九年来,在政府、在企业、在部队、在学校,都有《人才评价》的声音,都能看到《人才评价》的身影。《人才评价》还被用作教育部高校组织人事干部、山东省高校中层干部、湖南省株洲组织人事干部培训班的教材。如此的局面,如此的需求,无须溢美之词,无须光环绕身,理智使我们从内心深处溢出欣慰的涟漪,然而却不敢有一刻怠慢,更不敢有丝毫的骄傲。恰恰相反,在我们感到丝丝欣慰的同时,更多的是压力和责任,是向读者和社会负责。

岁月的流逝常常让那些凡尘琐事消失在历史的长河之中,而有些事却相反,随着时光的推移反而越来越突显、越来越紧迫。《人才评价》的再版就是这样一件让人难以忘怀、催人践行的事情。转眼之间,《人才评价》已经九岁生日了,正像一件艺术品自诞生的那一刻起就有了遗憾一样,《人才评价》从问世的那一天起就发现了不足。从那时起,弥补她的不足、完善她的缺憾就成了我们的夙愿。更何况人才评价工作在这九年的实践中有了新的发展,新理论、新思想、新方法、新技术不断出现,《人才评价》的内容也需要进行补充。

这次再版是在九年来社会实践和总结的基础上进行的,可以说是对人才评价的理论、方法与技术的一次升华。整个工作除了对书中个别文字、符号的错误进行了修改,对一些图表的形式进行了完善以外,还对全书的结构和内容进行了调整与补充,有些地方还从思维方式上进行了重新梳理,以期跟上人才评价发展的形势与水平。新版《人才评价》归纳起来主要做了以下五个方面的工作:

(1)重新确定了各章的题目,使其内涵与外延更明确、更准确,相应地对有些节的题目也进行了调整。《人才评价》的目录由原来的章、节、目三级标题变为只有章、节两级。

(2)第六章的第一、第二节进行了对调,并且对调整后第一节的“评价标准”进行了重新分类,将其分为比照判定式和模糊判定式两类,使得对评价标准的理解和区分更加清晰,对评价标准的应用和比较更加方便。

(3)第七章增加了“结论向数字的转化”一节,同时将原版第九章第五节“评价信息的筛选”归入第七章。

(4)新版《人才评价》在原版九章的基础上又增加了一章,新增的一章列为第九章“风险规避的保障——人才评价信息的调整与鉴定”,原版第九章成为第十章。

(5)增补了部分最新的、正在应用而且卓有成效的案例,同时对一些不太确切又颇占篇幅的典故、案例和描述进行了删减。因此,新版《人才评价》在内容上更加完善和科学,更加前沿与实用。由于内容的增加,全书的字数比原版增加了近8万字。相信新版《人才评价》能够给广大读者和人才评价的研究者提供更多的资讯。

至此,九年来的夙愿终于得以实现,面对读者我们再一次捧出了赤诚的心。于是,我们一直绷紧的神经终于可以舒缓一下,我们时时悬着的一颗心总算放了下来。而这次再版也就成了我们从事人才评价研究、教学、实践道路上的一个里程碑,同时也是对我们自己工作的一次洗礼和检验。从此,我们可以在人才评价的新领域中再探索、再发展、再提高。

这次再版新增的第九章以及第七章的第三节、第十章的第六节由王娟撰写。孙万霞参与了全书的修改工作。

最后,令我们不能忘怀的是在《人才评价》的发展成长过程中,不断给她以关爱、不断给她注入活力的专家学者们、同行朋友们,我们必须借此机会,向你们表达我们至诚的、永远的敬意!

作者

2013年7月



止的敬业精神所感动。

进入新世纪,今日之工作决非昨日之重复,今日之思想也决非简单的昨日之再现,今日之一切都不会再是昨日的再版,我们必须与时俱进、永无止境地探索。祝愿《人才评价》成为众多实践者、研究者的益友,祝愿《人才评价》在国家实施的人才强国战略中体现出它应有的价值并做出相应的贡献。

叶忠海

2004. 3. 10



这是 17 年矢志不渝的信念,这是 17 年苦苦追寻的结晶。今天,当我们把这本书奉献给读者的时候,也同时捧出了我们真诚执著的心。十几年漫漫长路,凭着目标的神圣,凭着对理想的忠贞,凭着无尽的激情,一时一刻不敢懈怠,洒下了一路的艰辛。至此,滞留在岁月里的那丝丝劳苦都随着她的出现而烟消了。

21 世纪带着它的多彩与神秘到来了。当这个历史的千年转折出现的时候,我们无法抑制新千年曙光带来的激动,我们也无法摆脱世纪使命赋予的历史责任感。我们在思索,新千年到来之际应该献上点什么?作为人才开发的研究者,17 年的时光在历史长河中只是火花闪耀的一瞬,可在人生中已不算短暂。17 年的付出不能空耗在学步上,不能空耗在对空泛理论的推敲中。不介入实际的理论是苍白的,不介入实际的理论家是可悲的,实践是对理论的终极审结。这本书就权当是对我们这一认识的诠释。

我国对人才开发的研究虽付出了巨大的努力,但计划经济体制下的人才开发毕竟与现在市场经济下的人才开发有着巨大的不同。首先,传统经济体制下的人才开发不是一种内在要求,而是一种外在形式,用经济学的语言表达就是“外生变量”(exogenous variables),它影响一个系统的经济关系,自身却不受这种经济关系的影响。即是说,人才开发在中央高度集权、利益高度集中的模式下,使得企业与职工的劳动与利益脱节。不管你能力大小,不管你贡献多少,你所得到的利益总是固定的,没谁去考察你的能力与贡献,并将其作为确定利益的依据。于是,付出与获得脱节了,能力与贡献游离了。在这种情况下,企业与职工都不会真正关心人力资源质量的提高。就是说,在传统体制下,不管企业还是个人都没有强化人才开发的内在冲动,它只能停留在“外生变量”的层面上。随着我国社会主义市场经济的深化与完善,人才开发必将以经济发展“内生变量”的形态出现,成为一种新的经济体制下的内在冲动和本能要求。而这种本能要求几乎处处离不开人才评价,这是人才开发中革命性的变化,在人才开发中将越来越凸显它的瓶颈性的作用。其次,我国人才开发的另一重大举措就是通过教育培训推行职业资格证书制,通过职业技能鉴定和职业资格认证提高各个层次上劳动者的素质。自 1985 年起,我国就

一直倡导推行这一工作并以国家的法律法规予以保证。这项工作已由第一方认证、第二方认证发展到第三方认证,其认证证书与学历证书同等重要。这是国家人才开发的又一战略决策。因此,它要求客观公正、科学统一、降低成本并与国际接轨。这一工作的成功进行离不开评价的理论与方法,需要专门从事测量评价和统计分析的专家。再次,人才评价是建立现代管理机制的核心。现代管理的标志之一是闭合性,而闭合管理的核心是评价,没有评价的管理必然是思辨性的管理,它必然违背辩证法,违背唯物论的认识论,导致管理的随意性和盲目性。因此,没有评价的管理根本谈不上管理机制的建立。人才评价在管理机制中处于核心的地位,它对管理者具有定向指导作用,而对被管理者则具有行为导向作用,一旦现代管理机制建立,整个系统即处于一种自加压、自寻优、自运行的状态之中,从而为管理者实现无为而治的最高管理境界奠定坚实的基础。人才评价正以春风化雨之势扩展着,以润物细无声之功深入着。

我们对人才评价的执著起于1987年,那是一个极不平凡的年代。虽然在十年动乱结束后又过了十年,但祖国百废待兴的状况依然迫在眉睫。在农村,几千年刀耕火种的局面没有彻底改观;在城市,国企改革虽然春潮涌动,但百思未得其解。国际上苏联东欧危机四伏,国内则各种思潮风云跌宕。一方面十年动乱结束、春回大地;另一方面新的危机正在孕育、一触即发。多灾多难的祖国啊,你不能再有磨难!如何治理国家,如何管理各业,如何抓住核心、选取突破口,不仅成为党和国家领导人所考虑的问题,也成为专家学者们研究的热点。此时,我们有幸加入了这支队伍。

人才评价即从质与量上对人才的素质及业绩做出结论的过程。既然人才评价是一个过程,就有它的开始、发展及运行,就有它的理论、方法和技术。因此,它是一个由理论体系、方法群、技术支撑及结果展示所构成的完整的系统。

人才评价从开始被视为异端邪说(国内外皆如此)到今天被世人所普遍接受,经历了一个否定之否定的过程。尽管这个过程是短暂的,但它留在我们心中的记忆却是深刻的。20世纪80年代初,人才开发及人才学的研究在艰难中起步。人才评价工作在一部分专家学者的倡导参与下成果不断涌现,研究队伍不断扩大。然而到90年代初,由于一些地方所从事的人才评价工作缺乏理论的指导及方法的简单化,导致评价结果与事实产生偏离,再加上一部分人对当时国家领导人讲话精神的片面理解,人才评价工作竟然在人才评价的发源地、人才评价的发起者那里搁浅了,这不能不说是一个悲剧。科学就这样被简单地否定了。我们曾为此遗憾,为此叹息。这是对人才评价的第一次否定,使人才评价工作暂处低潮。然而科学的东西决不是人为能够否定的,新思想、新方法的魅力在于它的生命力及感召力。令人欣慰的是在人才评价工作被否定的低潮中,我们依然怀着极大的兴趣执著地探索。期间我们还远渡重洋、飞赴欧美与同仁们切磋,邀请国外专家来华交流,参加有关的国际人才评价学术会议,与国内同仁更是热线不断。同时,我们还把

大量精力投入到实践中去,先后与国有特大型企业中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司、大庆油田、胜利油田以及大连石化公司、海洋船舶公司等单位合作,走出了一条人才评价理论与实践有机结合的成功之路。

时至今日,放眼全国,人才评价已由一枝狂风中摇曳的小苗成长为遍及全国的丛林,各行各业中、各个层次上几乎都绽放着人才评价的花朵。于是对人才评价第一次否定的否定终成定局。像其他事物的发展一样,人才评价工作同样遵循否定之否定规律,完成了它发生、发展的过程,展现出它蓬勃的生机。

本书是人才评价书丛中的一朵小花,她之所以敢于面世,是因为她形成了自己的特色:首先,从指导思想上突出了理论的完整性及方法的针对性和实用性;在思想方法上借助模糊思维,将人才评价中的模糊现象、灰色现象、混沌现象进行科学的分析把握;在评价方法上引入了模糊数学、数理统计、多维空间理论、矩阵理论以及混沌理论、灰色理论等作为依托。因而,本书的一大特色是数理结合、文理渗透,是集思维科学、社会科学、管理科学、自然科学于一体的交叉成果。其次,书中许多观点是我们实践后反思和深思的结果。诸如对人才价值的特征进行了新的概括;对才能三态的非线性关系进行了科学的定位;对现阶段常用的“德、能、勤、绩”的评价指标从理论上进行了修正;对人才评价的方式及标准进行了重新分类;针对普遍存在的对加权的神秘感和人为的复杂化及操作的随意性等问题,通过数学推导,从理论上指出了加权平均与算术平均的内在关系,从而指出了加权中常见的误区并给出了加权的原则;对于人才评价中的离散度问题,也给出了新的解释;尤其是对人才才能的决定因素构筑了新的模式—— $w(x) = mf(x_1, x_2, x_3)$ ,从显能、潜能、潜质以及环境上进行了更加深刻、更加全面的概括。本书还就参评人的选择、信息的筛选、评价方式的选择、评价时机的确定、评价的时间跨度等问题,从大数定律、统计方法、均匀分布、正态分布以及技巧性操作等方面给出了科学务实的说明。

我们并不认为本书是至善至美的,她还有许多缺憾。这种不足一方面来自我们 17 年实践的认识水平;另一方面来自对未来认识的力所不及,诸如“德”、“才”能否相加问题,关于潜价值如何评价问题,关于定性、定量互依性把握问题,关于精确与模糊的统一问题……这些问题,我们留给了读者,以求共勉。

本书的结构可分为五个层次:第一章分析了人才评价的意义,指出它在现代管理中不可或缺的地位;第二章是对人才评价的历史实践介绍,目的在于让读者把握人才评价的发生、发展及定位;第三、四两章是人才评价的理论依据,使人才评价建立在坚实的基础之上,令读者知其所以然;第五、六、七、八章是人才评价的方法群,介绍了人才评价的准备、实施和终结的全过程;第九章是人才评价的技艺,是锦上添花的工作,是再升华的工作。最后指出了人才评价中尚未很好解决的难题,以便留给读者更广阔的思考空间。

本书在诸多方面赋予了全新的视野,目的在于引导读者就一些问题进行重新审视,对于古代文化及外来文化进行客观的比较和准确的定位。对于传统文化,我们既不可妄自尊大,也不可数典忘祖;对于外来文化,既不可盲目崇拜,也不可一概排斥。因为今日之一切决非昨天的复制:今天的中国是昨天中国的延续,今天的世界是昨天世界的发展,今天的管理是昨天管理的进步!

由于我们的视野与实践所限,书中一些观点难免流于粗浅乃至谬误,恳请专家同仁及人才评价的实践者予以指正,我们会永远将感激珍藏心间。

作 者

2004年2月

# 目 录

## 第一章 现代管理的核心

### ——人才评价的地位.....1

#### 第一节 现代管理的基本特征.....1

#### 第二节 市场经济下的人力资源开发.....7

#### 第三节 人才评价在现代管理中的地位.....14

## 第二章 历史渊源的回溯

### ——人才评价的沿革.....22

#### 第一节 我国人才评价的历史.....22

#### 第二节 国外人才评价的发展历史与现状.....34

#### 第三节 我国人才评价的现状与发展.....38

## 第三章 实践成功的基石

### ——人才评价的理论依据.....49

#### 第一节 人才的动态性.....49

#### 第二节 事物的可测性.....63

#### 第三节 思维的模糊性.....68

#### 第四节 方法的科学性.....73

#### 第五节 实践的有效性.....81

## 第四章 人才价值的定位

|               |     |
|---------------|-----|
| ——人才评价的基模确定   | 86  |
| 第一节 人才的价值原理   | 86  |
| 第二节 人才的价值特征   | 93  |
| 第三节 人才价值的表现形式 | 97  |
| 第四节 人才评价的基模   | 102 |

## 第五章 岗位要素的筛选

|               |     |
|---------------|-----|
| ——人才评价的条模确定   | 108 |
| 第一节 要素及其作用    | 108 |
| 第二节 要素设计的基本原则 | 115 |
| 第三节 要素设计的基本流程 | 125 |
| 第四节 要素精简      | 131 |

## 第六章 要素标准的编制

|               |     |
|---------------|-----|
| ——人才评价的尺度     | 142 |
| 第一节 评价标准及其分类  | 142 |
| 第二节 评价标准编制的原则 | 159 |
| 第三节 评价标准的编制   | 162 |

## 第七章 原始信息的整合

|              |     |
|--------------|-----|
| ——人才评价的数据处理  | 168 |
| 第一节 评价信息的筛选  | 168 |
| 第二节 加权及权值的确定 | 170 |
| 第三节 结论向数字的转化 | 177 |
| 第四节 评价结果的处理  | 179 |

## 第八章 两类结论的呈现

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| —— 人才评价结果的显示 .....        | 188 |
| 第一节 评价结果的文字形式 .....       | 188 |
| 第二节 评价结果的数字形式 .....       | 190 |
| 第三节 评价结果的图线形式 .....       | 196 |
| 第四节 定性评价与定量评价的互依性分析 ..... | 206 |

## 第九章 风险规避的保障

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| —— 人才评价信息的调整与鉴定 ..... | 214 |
| 第一节 影响评价结果的因素 .....   | 214 |
| 第二节 评价误差的调整 .....     | 220 |
| 第三节 评价的信度和效度鉴定 .....  | 225 |

## 第十章 走向完美的桥梁

|                        |     |
|------------------------|-----|
| —— 人才评价的技术与艺术 .....    | 234 |
| 第一节 人才评价周期与时机的确定 ..... | 235 |
| 第二节 评价人群体的选择 .....     | 239 |
| 第三节 评价方式的选择 .....      | 245 |
| 第四节 关于离散度问题的再认识 .....  | 248 |
| 第五节 人才评价专门化 .....      | 253 |
| 第六节 人才评价的职业道德 .....    | 258 |
| 第七节 案 例 .....          | 263 |

|           |     |
|-----------|-----|
| 后 记 ..... | 281 |
|-----------|-----|

# 第一章 现代管理的核心

## ——人才评价的地位

人才评价工作是一项年轻的、发展迅猛的事业。它在我国出现只不过二十几年的时间,可影响却遍布中华、深入人心。这是为什么?我们暂且不作正面回答。大凡引起人们重视、为人们普遍接受的东西,要么是它顺应历史潮流、成为历史发展的必然;要么是它具有非凡的使用价值,抑或是它对历史的发展具有巨大的推动作用。这一切引起人们重视的必要条件,人才评价全都具备了,不管从哪一个方面讲都可以独立地奠定它稳定的社会地位。因此,本章将从现代管理的特征、市场经济体制下的人才开发、现代管理机制的建立三个领域分析它们是如何须臾不可离开人才评价的,从而展示人才评价越来越凸显的社会地位。

### 第一节 现代管理的基本特征

人类的管理就其历史发展阶段来看,大体经历了史前管理、前资本主义管理、近代管理和现代管理四个阶段,每一个阶段都留下了特殊的历史印记。我们仅对 20 世纪以来尤其是最近三四十年来的现代管理进行分析,以求发现现代管理与人才评价天然的、必然的联系。

进入 20 世纪以来,人类的管理活动与以往三个阶段相比有历史的继承,更多的则体现为质的发展和变化:从重事到重人,从经验上升为科学,从“手工操作”向现代化技术推进……具体表现为闭合性、扁平化、柔性化、学习型、无为型和跨文化六大基本特征。

## 一、闭合性

管理的闭合性即管理的过程从上到下、从始到末环环相扣、首尾相接,形成互相制约、互相促进的体系。从上到下是空间上的涵盖,从始到末是时间上的涵盖。现代管理从空间到时间都不能出现“盲区”,不能形成空白,使权力失去制约,使监督变得无力。历史上不止一次地发生过因管理不闭合而导致的问题:为什么常常有人钻政策的空子而“打擦边球”?为什么多次出现“上有政策、下有对策”的情况?为什么严肃的问题在“变通”的方式下被改头换面?……有人形象地总结为这是“赶绿灯、抢黄灯、绕红灯”……而这一切在特定的时候确有成效。因此,我们的方针政策、规章制度甚至国家大法在这种“擦边”、“变通”、“绕道”之中扭曲了、变味了。它的直接恶果是管理效率下降,管理成本增加,而更潜在的、长远的恶果则是政风败坏、腐败肆虐、民心不满、政权基础动摇。正因为如此,许多国家都加强执法的监督、政策的配套、组织机构的完善以及人员职能的刚性化、办事的程序化,以求达到管理的闭合。

现代管理的一个突出特征就是通过舆论、政策、制度、机构以及现代技术手段形成一种机制,使管理“纵向到顶,横向到边”。就是说,管理不只对下,还要对上,而且要“到顶”,到最高层,这是至关重要的一点;“到边”是指管理无死角,政策无空白。

在现代社会中,即使被公认为管理先进的发达国家,这种管理的闭合性也还需进一步强化。无论如何,管理的闭合性已无可争议地成为当今管理追求的目标,以致成为现代管理的一大特征。

## 二、扁平化

未来社会的发展面临着一系列转变:从工业社会向信息社会转变;从强迫性接受向高情感投入转变;从求助组织向自助互助转变;从等级制度向网络制度转变;从非此即彼的相斥选择向多向多赢的相兼选择转变。就是说,未来社会是信息社会,是高科技、高技能的社会,是感情投入、共同参与的社会。这样一个社会,要求信息和情感的传递要“快”、要“真”,即信息的传递既要有速度,又要有信度;既要有效率,又要有效益。而要做到这些,使组织机构扁平化就成为重要的措施之一。

传统的所谓金字塔式的组织机构是以等级为基础,以指令为特征的,人们处在垂直领导、直线组织、分层指挥的框架中。这种框架总体上看等级严格、组织重叠、信息迟缓、缺少灵活;从信息学的角度分析,这种框架结构不管是对信息、指令的发布还是对外来信息的接收与传递都是逐层进行的。这种形式的两大致命弊端是:其一,信息传递慢,缺少必要的灵活性,极易丧失机会,造成信息过时,本来极有价值的信息可能因时间的落差变得一文不值;其二,信息失真、信号衰减,信息的传递经过层层过滤,常常滤掉了有用的东

西,使原始信息的面目改变。因为处在每个层次上的人员对信息的重视、理解的程度不同,看问题、分析问题的方式方法不同,社会阅历、思维方式不同。实际上信息每传达到一层都是一个再加工的过程。可想而知,经过层层加工(不管有意还是无意)的信息,它的原始性必然丧失,它的价值必然会大打折扣。这就是为什么如此强调组织扁平化的原因所在。

知识经济时代,网络化的出现越来越要求尽快实现组织的扁平化,这是一种人员紧凑、富有弹性、利于沟通的灵活、高效的组织结构,这种组织形式已成为现代管理中的一种潮流。

### 三、柔性化

管理的柔性化是相对于管理的刚性化而言的。长期以来,人们只重视带有强制性色彩的刚性管理,强调强制性和不可抗拒性,使劳资双方的对立深层次化、扩大化和普遍化。人们在静思、反思之后,终于明白了过犹不及、物极必反的道理;在经历了一次次失败之后,终于发现在传统的管理背后还有另一个广阔的领域——柔性管理。柔性管理即在研究人们心理和行为规律的基础上,采用非强制方式,在人们心目中产生一种潜在的说服力,从而把组织意志变为人们自觉的行动。可见,这是一种更加深沉、更加高级的管理,是一种充分体现理性的管理。

这种管理具有鲜明的个性和特征:首先,在质的方面表现为模糊性。此时,二值逻辑失效,非此即彼的排中律被视为柔性管理的对立物。其次,在量的方面表现为非线性,即不可加性。此时叠加原理失效,因为人的潜能具有很大的弹性,其强度是在一个区间内摆动的动态值,它因人因境而定,决不是简单的算术叠加。第三,在方法上强调感应性。此时,权力影响力失效,人们之间的等级观念被淡化和模糊了。人与人之间感情的建立是靠理解和尊重,靠对真理的崇尚和对美好的向往,靠人格的高尚和互动的心灵,靠不息的激情和真诚的精神等,而这一切都与权力无缘。第四,在职能上表现为塑造性。此时,短期行为被排斥,表面的规定只具有外在的作用,只有从心理上接受才能产生“效忠行为”。一旦这种塑造工作成功,便在行动上表现为持久性。第五,在效果上表现为滞后性。此时,立竿见影原则失效,因为柔性管理的过程是一个“外在一内在一行动”的转化过程,这一过程具有一定的周期性,必须有时间作保证。正由于此,柔性管理的工作应适当考虑“提前量”,以保证行动与结果尽量缩小时间差。

随着现代社会的发展,我们感到一种强烈的、扑面而来的管理方式变革就在眼前,这就是管理的柔性化。这是因为工业经济时代,资方传统的靠占有资本和生产工具以支配雇员的方式,已经被知识经济时代掌握了知识和技术、处于主导地位的知识化了的人所替代,“因为那些工具在他们的脑子里和指头上”(杜拉克语),这是传统管理转向柔性化