



策划人语

o r g a n i z a t i o n

自 20 世纪 80 年代以来，组织发展呈现出诸多趋势：一方面，由经济全球化引起的跨国公司大量增加，组织的规模迅速扩大；另一方面，信息技术的飞速发展对企业管理模式产生了深远的影响，改变了人们的行为方式和工作方式。环境的剧烈变化，迫使组织变革的频率加快，更加关注人性，并通过提高学习与创新的能力，保持组织的活力和竞争力。在这种背景下，组织发展亟需理论的指导，人们开始关注组织的发展与创新等管理问题，国外许多学者为此做了大量的研究和探讨，组织管理理论成为欧美企业中管理者学习和员工培训的主要课程。但国内迄今尚没有一套系统、全面论述组织发展与创新问题、内容精当的企业培训教材，我们策划

本丛书的目的就是弥补这个空白。

根据我国本土最大的管理咨询公司之一的和君创业研究咨询有限公司对上千家企业的调查和研究表明，我国企业组织普遍存在以下三类问题，导致了企业发展的缓慢甚至衰亡：

第一，中国大部分企业尚处于组织的无序管理状态。企业没有充分运用组织的系统协同能力，长期依靠企业家个人的影响力，靠粗放式的单兵作战来响应与争夺市场。其典型特征是部门设置随意，职能边界不清，业务流程不畅，责权关系重叠，缺乏部门间的系统协同，企业家须从宏观到微观亲手推动企业的发展。

第二，中国的企业组织大多数不是战略导向型结构。由于企业对战略重视不够，且组织管理的理念淡漠，不能按照有效性整体实施架构，形成基于战略的组织结构，因此也就无法按照战略目标和未来发展方向，形成稳定的核心业务和有效的经营模式。

第三，中国企业大多缺乏内在的自我变革能力。环境一旦发生变化，企业识别系统失效的能力很弱，无法适时进行调整与变革，只能随其自然，以不变应万变，最终导致企业组织整体失效，从而走向衰亡。

国外的成功经验告诉我们，企业组织必须遵循三个基本原则：

第一，组织结构的设计和运行必须基于战略的目标。

第二，组织以“人”为中心，既要强调人的心理需求与能力配置，更要强调团队的分工、合作与协同。

一个组织必须是有效率的，不同层级的授权、考评和激励制度的设计与实施，是组织有效性的可靠保证。

由此，我们强烈地感受到，中国许多企业面临的问题，根源之一在于没有系统地理解战略与组织的关系，以及组织的功能与效率。为此，我们希望通过这套从心理学角度反映组织发展与创新管理研究成果的丛书，帮助中国的企业全面学习和理解组织管理，特别是在新一代经理人和管理者中，普及组织管理的基本理念和知识，为实现组织的有效管理与竞争力升级提供智力支持。

我们认为，企业的发展规模和发展潜力是由企业家的胸怀和胆识所决定的。但需要指出的是，要解决企业的诸多问题，企业家必须学会利用企业组织系统以图发展和创新。尤其是在中国加入 世贸组织后，企业的环境更为复杂，竞争更加激烈，社会转型的挑战日趋突出，企业家必须对组织有更深入和全面的认识，才能协调和突破管理对象的复杂性与个人能力有限性的矛盾，有效地管理多变环境中的组织，发挥整体协同的优势，让有限的资源形成综合效应，全面提升企业的竞争力。

作为国内第一套全面系统论述组织发展与创新译丛，本丛书被许多世界著名公司选用作培训教材。在引进翻译的过程中，我们一直被作者们的洞见和睿智所震撼，因此，对这套译丛能为中国企业家和管理者提高对组织的认识和理解，促进管理升级抱有很强的信心。在本丛书出版的过程中，管理学界多位专家参与了选书论

证，企业界的朋友们提供了专业方面的指导和帮助，在此深表谢意。广大读者对本丛书的翻译和出版有何建议和意见，欢迎给予批评和指正。清华大学出版社的联系办法为：读者来信、电话、电子邮件、网络地址。

和君创业·闻洁工作室

二〇〇四年 猿月



目 录

o r g a n i z a t i o n

员	全面质量管理目标下的人员选 聘管理 引言 心理学与人员选聘 全面质量管理与人员选聘 小结
圆	人员的差异 个体差异

	一般性能力标准 小结
猿	
	确认顾客需求,制定所需标准 通过工作分析确认顾客需求 绩效评价标准 小结
源	
	选聘方法的评估标准 可靠性 有效性 可解释性 实用性 测试的建立 正直 小结
缘	
	选聘程序标准的建立 投资回报率的估计 选聘程序的最优化设计 小结

远	选聘方法：面试 传统的面试方法和结构化面试 从社会交往方面考虑面试 影响面试决策的因素 对面试人员的培训 小结
苑	选择方法：以模拟工作为基础 工作模拟测试 小结
愿	选聘方法：心理测试 心理测试 个人自述性资料 正直性测试 小结
怨	选聘方法：是否存在其他方法 同事评价 自我评价

	笔迹学摇员员 占星术摇员缘 推荐人摇员愿 教育背景摇员圆 小结摇员缘
员圆	人员选聘决策标准摇员远 决策摇员怨 多重临界点和多重约束法摇员愿 选聘决策中的幻觉和失误摇员愿 小结摇员员
员圆	持续改进摇员圆 候选人与组织摇员圆 个人因素对选聘和评价的影响摇员源 技术因素摇员愿 发展的需要摇员圆 小结摇员缘
附录 粤	基于规范的评分系统摇员苑 职务评分系统摇员苑

附录 月	
	效用分析 图 表
	盈亏比例的计算 图 表
	选聘比例 图 表
	相关标准的有效性 图 表
	货币价值 图 表
	效用公式 图 表
术语表	
	图 表
参考文献	
	图 表



全面质量管理目标下的人员选聘管理

organization

● 引言

20世纪 80年代将被很多组织视为自己的年代而牢牢记住；与此同时，许多组织将不复存在，因此它们对这个年代将毫无印象。20世纪 80年代发生的事件，将产生使许多企业不得不进行组织变革的要求。主要原因是，如果不这样做，企业将无法聘用和留住自己所需要的人才。人造就了环境，人也决定了世界的发展。

——赫里奥特（与菲利浦·科特勒，1983）

赫里奥特的预言是及时且准确的，20世纪 80年代初期，世界水平的竞争、市场开放、顾客期望值上升等

因素，使许多组织发生了变化，而且这种变化目前仍在持续。这些因素综合在一起，迫使许多组织通过资产重组和资源的评估，使竞争费用基数最大化。接受了这一观点之后，许多公共和私人公司开始支持赫里奥特的“竞争优势取决于人才质量而非其他因素”的观点。例如，新产品的生产只能产生短期优势，因为竞争对手很快会在其产品中吸收这种因素而追赶上来。与此相似，既然公司形象是通过顾客的感受建立起来的，仅仅依靠过去的声誉过日子，在商业上也是不可行的。持续的组织生存和发展，要靠吸引和留住高素质人才，并激励他们为组织的利益施展自己的才能。

但是，劳动力的供给和需求受许多因素的影响，其中最重要的是得到相对合格的雇员。据雇方组织预测，在 20 世纪 90 年代中后期这方面将会出现短缺。据他们估计，在这 5 年中，学校毕业生将减少 150 万人，这将导致公共部门和私人部门招聘人员之间的激烈竞争。女性、成人毕业生、少数人种和残疾人毕业生与传统的白人血统、来自中产阶级、20 岁的男性毕业生在就业上的竞争，将影响毕业生就业的形势。不仅如此，由于具有适当技能的人才数量很有限，整个形势还会进一步恶化。所以，如果组织不想被淘汰或走下坡路，就必须采取有效的人员聘用政策和程序，适应这种劳动力供求状况的变化。

具有讽刺意味的是，尽管效率在下降，竞争在加剧，具有专业技能的人才短缺，但在许多组织中仍存在着低效的人员聘用方式。例如，许多企业不是想办法保

证聘用程序能选出适当的人选，而是让时间去证明其决策的正确与否。负责聘用的人通常不愿花时间去分析工作所需的条件，而是用提高资格水平的办法简化自己的工作，而这种用教育水平衡量工作能力的办法并不能保证聘到合适的人选。例如，现在经常出现 ~~有~~ 几个资格相同的人申请同一职位的情况，在这种情况下，上述的选聘程序就近似于摸彩票：有时组织可能获胜，因为所选的人胜任该项工作；但多数情况下，所选的人不是完全不能胜任，就是所做工作不能达到要求，不久便不得不离开。人员选聘与预测个人的未来工作表现（这总是困难的）有关，所以，必须首先对其能力进行正确的评估和衡量，以便为决策打好基础。正如德鲁克（~~现代管理学之父~~）所说：“做得好的都是经过评估的事。”

● 心理学与人员选聘

为了预测员工未来的工作表现，心理学家们自第一次世界大战以来就开始研究和设计评估人的能力的方法，目的是发现人们的潜能，并为有关职位找到合适的应聘者。通过评价个人的长处和短处，可以获得教育水平和工作经历等资料所无法提供的有关个人能力和智力的信息。这些研究主要集中于心理测试、面谈及其他选聘程序在预测成功的工作表现方面的有效性如何，并提出了以下两个非常重要的问题：

- 选聘者如何保证所选的人比其他人有更好的



表现？

- 如何评价人们的工作表现以保证选聘决策的准确？

前期研究所产生的结果不完全一致，这一点儿也不奇怪。在有些研究中，某种特殊的选聘方法很好地预测了工作表现，而在其他研究中，同样的方法却没有取得相同的效果。20世纪 40 年代末期，人们认为这是因为这种方法可能适应于某一环境而不适合其他环境。这意味着，在每种新环境中使用某一方法时，都必须进行有效性的研究。然而，进入 20 世纪 50 年代以后，统计方法的进步促使人们重新考虑这一观点。统计发现，一些不一致结果往往由于通常最初有效性研究常常只选取很少人做样本；如果把现有研究所获得的全部数据汇总起来，大规模样本所提供的结果往往会呈现出很好的一致性。就是说，对于多数的人员选聘方法来说，如果工作及工作人员描述与测量手段之间存在较高的一致性，预测必然精确。我国某房屋建设集团的建筑部门采用心理测试法选拔部门管理人员的方法，就是一个很好的例子。他们发现，与过去的受训者相比，这种方法使淘汰率大大下降，而成功率大大提高。这说明，对特定职位的人员选聘方法进行系统的设计，就会产生较好的结果。这一结论适用于后面各章的主要人员选聘方法，当然也有些例外的情况。

与这些发展相联系，近来应用分析的进步，展示了它对人员选聘的财务收益的准确估计。例如，应用分析指出，评价中心选择高级管理官员出席高级会议的方法

与传统的评价系统相比，产生了 80 万英镑的净收益。这就使人事管理人员与其他管理职能（如营销、财务、实施、会计）竞争组织资源成为可能。不幸的是，关于人员选聘方法的连续调查显示，绝大多数公司仍旧依赖传统的人员选聘模式，即填表、面试、调查资料等，而这一模式是最不可靠和最无效的方法之一。虽然调查也显示，有些较大的公司已经开始采用评价中心和心理测试的方式，但在很多公司中，这种方法只是权宜之计，而不是出于技术上的需要。结果，尽管可以进行心理学测试或者利用职业心理学家服务中心开展“组织内部”人员选聘程序，但是研究成果和实践之间仍存在着相当大的差距。

虽然人员选聘方法的使用是有益的，但最近的研究却集中于它对个人心理可能产生的负面影响上。显然，候选者倾向于使用与工作直接相关的选聘程序，而这样可能带来组织利益的损失。例如，工作模拟测试程序不仅为候选者提供了有利于减少工作调整机率的自我评价机会，还可以鼓励有着高度积极性的人表现出高水平，并减少了对少数人种产生负面影响的可能性。可是，候选者认为，不直接与工作相联系的选聘程序，通常是不受欢迎的，而且也是不公平的。与此相类似，除非对内部晋升评价程序十分小心，否则成功者与失败者的不同反应将对随后的公司发展计划和人们的辞职倾向产生较大的影响。在这种情况下，有能力的人有可能输给对手，因为他们很可能自己选择退出选聘程序和组织。

与劳动力特点的变化相关的心理调查的一个方面，



是对人员选聘程序的公平性感受。采用种族歧视和性别歧视的选聘方法的公司，经常遭到失败的应征者的起诉，除非公司能证明该选聘程序是公正的，并与胜任工作存在着高度的相关性，否则公司就会在诉讼中失败。败诉的后果将是非常严重的，赔款和法律费用、公司形象的损害、人们对公司招聘的防范心理，都将大大削弱组织的竞争力。并且，对这种“伤害感情”的选聘程序最终还不得不进行纠正，这就使得组织没有任何理由为自己开脱，而只能“一开始就把事情办好”。

● 全面质量管理与人员选聘

许多组织迫于日益激烈的竞争压力，已经或者正在采用全面质量管理（TQM）技术。从本质上说，这一技术通过持续的质量改进，把产品和服务质量与顾客的满意度联系起来，结果是长期经营业绩和利润的提高。换言之，已经或正在实行 TQM 的公司内，都会有良好的企业文化，其中最重要的一点，是向顾客提供优质的产品和服务。1985 年，伦敦经济学学校的史蒂芬·希尔（Stephen Hill）把质量分为与人员选聘相联系的两个方面。他强调，产品和服务的作用是满足顾客的而非生产者的需要，并把质量定义为“对顾客需求的满足”。他也承认，只有当组织运行效率提高，从而使工作表现最佳时，质量目标才能实现。在这一理论框架中，为保证组织人员选聘程序效率的最大化，并挑选出可能的最有利于满足顾客需求的人选，实现质量目标，



人力资源（匀）扮演着重要的角色。在最后的分析中，所聘人员的质量将不仅反映在所生产的产品和服务中，也影响着组织选聘程序的质量和效率。

不能满足顾客的需求和期望，或者不能“迅速做出改变”，使许多公司付出了沉重的代价，据估计，其损失相当于销售额的 员豫 ~ 猿豫。鉴于这种质量控制成本对利润有着重大意义，很多公司已经认识到，必须制定一个行动方案，保证持续的质量改进。对多数裁运执行者来说，这种方案所涉及的方法的目的是：

- 确认顾客的需求和期望；
- 制定与顾客需求相适应的质量标准；
- 控制和改进公司经营机构的能力；
- 规定制定质量目标的管理责任，进行领导，并提供必要的资源；
- 动员所有的员工参与质量改进活动。

上述“行动方案”呈现了一幅改变组织整体文化的图景。但这种方案通常必须与职能部门的需要相适应，确保以最小的代价使得产品和服务的质量“一开始就是良好的”。

一开始就聘用到合适的人员，会给用人组织带来可观的利益。据估计，这种经济收益相当于现有生产力水平的 远豫 ~ 圆豫。在有些情况下，尤其是在小型组织中，好的人员选聘可能就是造成盈利和亏损的差别的关键所在。人员与工作相适应，带来较高的工作满意度和组织责任感，进而又会带来旷工和人员调整的减少，从而就能获得一系列的组织上的其他优势。然而，选聘到

