

1 全面质量管理目标 下的人员选聘管理

organization

引言

20 世纪 90 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 90 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（Herriot），1989

赫里奥特的预言是及时且准确的，20 世纪 90 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 10 年中，学校毕业生将减少 130 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、21 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 400 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（Drucker, 1986）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70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80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。Trafalgar 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，候选人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人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，候选人认为，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。1991 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（HR）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 10%~30%。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 TQM 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 6%~20%。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，选聘到合适的人员是一件困难的工作，因为并非所有的人和工

作都是相同的。人在体型、智力、能力、个性等方面各有长短，工作对人的体力和脑力的要求也各不相同。这种天然的差异，使选聘决策面临着很多不确定性。正因如此，找到一种保证人的体力、技巧、能力与工作的要求相适应的方法并形成有效的“行动方案”，具有重要的商业意义。系统的选择方案应能满足下列要求：

- 确保选聘者能理解人们在不同环境中的差别；
- 通过工作分析并确认顾客的需求和期望；
- 制定能满足顾客需求的标准；
- 建立对所用的选聘方法进行评价的标准；
- 制定评价选聘工作效率的标准；
- 为特定工作确定最适当的选聘方法；
- 制定决策标准；
- 提出进一步持续改进的计划。

上述方案的好处在于系统评价受聘者个人与特定工作的要求相匹配，而且提供了监督和评价选聘系统效率的方法。在这一方案的框架中，顾客通常是属于组织内部的，例如，职能部门的负责人或项目管理小组的负责人。在有些情况下，尤其是在较小的组织中，主人或指导者可能既是顾客又是供应商，因为他们可能亲自执行应聘和聘用程序。不过，在本书的其余部分，我们所说的“顾客”指的是对新被聘用者提出要求的个人、部门或组织。

上面所说的“行动方案”，是本书的主要内容，我们将从第 2 章个人差异开始讨论这个问题。由于部门负责人和其他非人力资源管理人员经常进行人员选聘工

作，所以，这些人员掌握人的特点是非常重要的。本章将论述个人因素和环境需要相互作用，从而影响个人工作行为的途径。例如，销售人员的表现会受其个性和能力及其所处的地理区域的影响。在这种环境中，对个人和工作因素进行评价，能够对确定顾客需求的全过程起到说明、指导、优化的作用，有助于选择适当的人员选聘方法，并最终选择到合适的候选者。

第 3 章集中讨论确认顾客需求和制定所需标准的方法。例如，当出现职位空缺时，部门经理通常希望人事部门对该职位及其承担者有清楚的了解。有时事实确实如此，但多数情况下不难实现，因为工作的性质总是在不断地变化的。其结果是，为了避免犯错误，许多单位都采取了事先深思熟虑并做好准备的方法，这一方法有利于系统地确认工作的特征以及所需工作人员的性格特征。工作分析是描述人事专家通过详细地分析工作细节及胜任工作所需技术和能力而制定必要的标准时常用的术语。工作分析同时满足了三个目标：

- 确定符合工作要求的最佳人选的特征；
- 确定用来评价应征者工作表现的标准；
- 制定适当的评价标准。

在分析工作结束之后，人事专家就应当明确地提出能够详细说明最低标准的人事规定和工作细则。缺少了上述任何一种材料，系统的人员选聘都无法进行。这些标准是评价随后各个选聘程序的基准。

第 4 章的内容是建立必要的人员选聘方法以优化决策基础。如果质量管理体系存在缺陷，要想获得质量标

准，对质量特征进行评估以提供工作反馈就非常重要了。同样，若想让应聘者符合工作分析所得出的标准，人员选聘系统的困难而重要的任务之一，就是进行心理特征和工作相关行为评估。在这两种情况下，所需要的评估系统必须具有以下特点：

- 可靠性；
- 有效性；
- 可理解性；
- 实用性。

以上每一点都是评价评估系统质量的一个标准；任何一点得不到满足，都会导致错误的评估和错误的决策，并可能造成巨大的损失。

第 5 章集中讨论评价所有的人员选聘程序的标准，以便使设计和执行过程中的错误得到确认和评估。由于 TQM 系统的设计和执行都是根据已有的标准进行的，所以，任何偏差都能被发现和纠正。要想保证人员选聘程序的质量，也需要采取上述方法。设计循环技术是指建立一个系统框架来评估系统质量，以优化投资回报。所应用的主要标准是有效、高效和公平的。我们将从三个方面——产生的信息、收益 / 成本率、负面影响——对它进行评价。三个方面中的任何一个方面得不到满足，都会导致聘用不恰当的人员，并可能把组织推上歧视少数人种的被告席。

第 6 章到第 9 章集中讨论当前广泛使用的人员选聘方法，以便于选聘人员对它们的使用有更多的了解，也有助于选聘工作人员根据特定环境选用最合适的方法。

在这几章中，对各种选聘方法的评价标准也在讨论的范围之内。第 6 章单独讨论不同形式的面试，因为这往往是选聘人员时单独使用的方法。第 7 章讨论各种基于样本的选聘方法，包括评价中心常用的各种工作模拟测试和练习。第 8 章集中讨论用于度量个人差异的心理测试机制的使用，包括认知和个性测试、个人资料和诚实测试。第 9 章集中于现有的各种选聘方法的替代方式，包括证明人、教育背景、自我和同事评价、字迹术和占星术，其中一些比另一些更实用。

第 10 章集中讨论如何制定决策标准，以确保合适的人选被聘用。通常，决策有两种方式：统计方式和判断方式。为控制运作过程，多数 TQM 执行者采用统计方式，并运用帕累托分析、统计过程控制（SPC）、流程图、树状图等技术。但人员选聘决策几乎总是建立在选聘者的判断基础上的。正如我们所期望的，相当多的证据表明，统计方法优于判断方法。各种统计方法可以帮助选聘人员做出正确的决策，并且满足组织对高质量人员选聘的需要。统计方法的优点不仅在于使比较合适的应征者更有可能被选中，而且在于把各年的统计资料积累起来，可以使组织的人员选聘系统得到完善。应聘人员的素质可以依据各年情况进行考查，并有可能由此发现人员调整较多的部门，给予其更多的关注。种族和性别因素也可以得到控制，以避免无意识地产生的不公平歧视。第 10 章所述的统计方法，为人力资源部门提供了一个反馈循环，它有助于优化组织的人员选聘程序和提高回报率。

第 11 章展望了人员选聘领域正在出现的方向、事件和新的挑战，包括建立在评价、伦理和研究状况基础上的计算机的使用。

小结

在今天激烈竞争的环境中，组织的生存和发展依赖于吸引、聘用和留住高素质的人才。人事专家是与公司政策有关的选聘、评价、培训和回报系统等组织程序的负责人，所以，他们对质量管理的效果影响很大。如果聘用了不适当的人员，组织提供的产品和服务的质量就会下降，就可能引起产量、可靠性和公司形象等与质量相关方面的进一步损失，还可能引起公司客户基础的削弱，并最终导致公司的灭亡。由于劳动力特征的改变和技术人员的短缺，人事专家在工作中运用质量原则以保证从一开始就选到合适的人选是至关重要的。本书提供了一个“行动方案”，在这个方案中，人力资源管理人员或部门经理运用 TQM 原则进行人员选聘，从而优化组织的选聘程序。

2 人员的差异

organization

人与人都是不相同的。实际上，人类最突出的特点，就是没有两个人会完全相同；即使是有着相同基因的双胞胎（同卵双胞胎），也会分别发展成有着不同兴趣和个性的人。在外表或身体方面，人与人之间的差异非常明显。我们中的大多数人都能列出人与人之间在身体方面的差异：身高、体重、肤色等。有些身体特征不太明显，需要收集一些行为样本或进行一些测量才能看出。心理特征则没有身高和体重等那样明显，需要详细地观察，才能了解一个人的全部心理特征。我们用来区分心理特征的主要标准和与这些标准相关的对个人的测试，都是心理学家研究的课题。这一工作及其与人员选聘的关系，正是本章的核心内容。

博比·泰勒（Bobby Taylor）的案例说明了工作环境中心理特征的重要性。博比 10 多岁时喜欢上了足球，并参加了代表他所在的郡的中学生球队。中学毕业后，他作为一名职业球员，加入了一个本地俱乐部。博比的出人意料的凶猛进攻风格，使他在青年队、预备队中得了许多分。因此，18 岁那年，他加入了一队。他加入一队第二赛季的中段，一个大俱乐部成功地买下了他。接下来的几个赛季，博比非常成功，很快成为联赛的几名优秀得分手之一。他几次代表国家队出战，但总是无法成为首发队员。报纸和电视评论认为，如果他能上场，他的灵巧和兴奋的风格就会在国家队整体的配合下发挥更大的作用。尽管国家队的队友认为博比友好、随和、很努力，而且踢得不错，但是，这些评论很少得到他们的支持。

当他 28 岁，又到了国家队挑选队员的时候，他却受了轻伤，根本不能上场。博比非常希望在下一年的世界杯赛中代表国家队出场，他恳求俱乐部的经理允许他在伤势没有完全恢复的情况下参加比赛。在复出的第一场比赛中，他急于向足协官员证明自己的比赛能力和状态。不幸的是，在比赛刚开始时便被对方球员绊倒，旧伤复发。他再也没有完全恢复，两年之后，他退出了球坛。

退役后，博比与他人合作，开了一家运动用品公司，在经营方面很成功。他为人谨慎，同事们都致力于开发新产品，并提出雄心勃勃的发展计划，而他则用自己的干劲和随和的性格保证公司拥有源源不断的订单。公司很快兴旺起来，他当球员时的收入和公司的收入加起来，使他不必要再为钱发愁了。虽然博比喜欢自己的工作，但他对生意上的事不感兴趣，总喜欢参加一些与足球有关的活动。后来他当上了教练，开始时是兼职的，后来在时机成熟时，他卖掉了公司的股份，成为一个顶级球队的全职教练。他担任主教练两年以后，俱乐部经理突然辞掉职务，去国外工作了，博比接替了这一职位。他曾是一位非常受欢迎的成功的教练，因此，没有人对他接替这一职位感到吃惊。

最初，一切都很顺利。但当队中的几个主力队员受伤，迫使球队改变战术时，博比的球队开始输球，排名急剧下滑。到了赛季末，球队勉强保级。显然，博比要想保住工作，下个赛季必须有个好的开端。事实上，当新的因素开始出现时，情况变得越来越糟。博比好像无法找到固定的队员，他每周都在调换队员。他也试着采取新的战术，但是情况仍在继续恶化。博比开始变得越来越紧张和易怒，他脱离俱乐部，任由他人做出重要决策。最后，他被解雇了。

这个例子清楚地说明，对某个职位很适合的心理特征，在其他环境中并不一定适合。在博比·泰勒的事例中，他的足球技术给他带来了球场上的成功。正如许多获得显著成功的人一样，他很有冲劲，对成功的渴望和对失败的恐惧推动着他前进。这种性格应该会带给他为成功而奋斗的动力，而且，足球这一职业几乎可以说非常适合他的紧张、急躁的性格。但另一方面，他没有得到国际水准的认可，也许是因为强烈的动机和焦虑使他过分表现自己而导致了无法发挥出应有的水平。他急躁和好斗的性格，也造成了他最后的受伤。他在商业上的成功和他总是想把事情做好的倾向，与他随和的性格（如谨慎）有关。性格急躁的人，如博比，在挑战性的环境中往往会出问题，他们的决策能力会变得很低。在运动用品公司，没有什么困难的工作，在任何情况下，公司的同事都会把精力集中于商业事务，不会给博比造成任何压力。作为教练，博比又一次远离了压力。他不负责地挑选队员，在当时的经理的管理下，一切都运行得很好；他也不必买卖队员，当球队表现很好时，俱乐

部没有任何压力。但是，接替经理的职务终于使他暴露在他所不适合的环境之中。

个体差异

身体特征是人与人之间最普通、最明显的区别，我们对这一点非常了解，而且往往根据这种差异识别他人。但是，比较复杂的心理因素，其差别却不那么明显，需要用更专业的知识进行评价。胆固醇水平、心肺功能、视力、健康状况或力量等因素，都是我们熟知的差异条件。大多数人对以上所述的差异有所了解，并知道它们的重要性，但并不能对它们做出准确的评估。通常，心理学家把人类的心理特征分为两大部分：认知能力和个性。认知能力是指人们处理语言、数字和其他信息的能力；个性是指人们在气质、性格方面的差异。

认知能力

说到认知能力，有一种很好的理论框架可以描述人的这种能力。这一理论框架最常用的是通用智力或称 g 有时指的是通用智力能力。通用智力概念的使用，在很多年前当研究者对人类智力进行描述时就已经开始了。20 世纪上半叶的研究就已经发现，当进行一系列不同的智力任务测验时，在一种任务（如语言）中取得高分的人，也会在其他任务（如数字和图形）中做得很好。换言之，此处存在着某种处理信息的一般性能力，它与所处理的信息没有什么必然的联系。但还有一点需

要明确的是，每个人在处理不同的信息时，会表现出自己的长处和短处；所以，有的人在某些方面，比如数字问题方面，表现得好些，而另一些人则可能更善于处理语言问题。

解释这一现象的基础理论由伯特（Burt, 1940）提出，并由弗农（Vernon, 1961）做了进一步的深化。这一理论既提到了通用智力能力，也涉及了特殊因素（见图 2-1）。斯皮尔曼（Spearman, 1972）由这些调查结果得出两因素的智力结构理论。这一理论认为，存在着一个通用智力因素（ g ）和一系列特殊因素（ s ），当二者结合在一起时，就解释了人们的总体信息处理能力和他们在不同领域的能力差异。通用智力（ g ）解释了不同任务表现的绩效；而特殊能力则解释了无人能在所有方面都做得一样好或一样差的原因。通用智力是智力体系的最高层次，这一体系也包括了各种水平的特殊

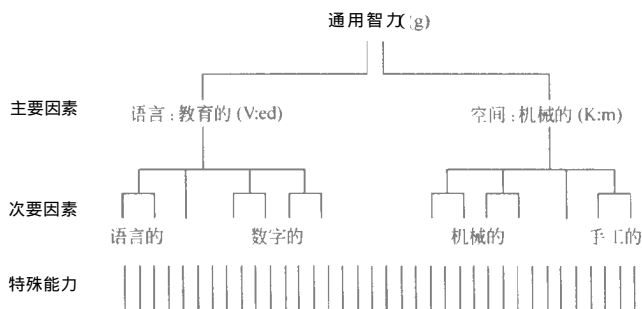


图 2-1 弗农（Vernon）的智力结构模型

（资料来源：Based on Vernon, 1961）