

(京)新登字 158 号

The Psychology of Personal Selection

Copyright 1995 by Dominic Cooper and Ivan T. Roberson

All rights reserved.

First published by Routledge, a division of Thomson Learning, United States of America. Authorized Translation of the edition by Thomson Learning and Tsinghua University Press. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2002-1636 号

书 名:组织人员选聘心理

原 著 者:[英]多米尼克·库珀 伊凡·罗伯逊

译 者:蓝天星翻译公司

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:熊妍妍

印 刷 者:北京市人民文学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:880×1230 1/32 印张:8.75

版 次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-05339-1/F·403

印 数:0001~5000

定 价:18.00 元

自 20 世纪 90 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：

1. 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。

2. 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。

3. 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：

1. 组织结构的设计和运行必须基于战略的目标。

2. 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。

3. 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 WTO 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:liuwy @ tup .tsinghua .edu .cn。

和君创业·闻洁工作室

2002 年 3 月

知识经济在社会生活各个方面的广泛渗透，已经使得智力因素成为一个组织，尤其是经济组织生存和发展的核心要素，人也因此成为经济发展中最具活力、最具不可测性的动力源。更重要的是，人们已经深刻地认识到，在既定的资源条件约束下，人才是最具决定意义、最有潜力的资源。在竞争日益激烈的市场上，人才竞争已成为决定企业成败的关键。正因为如此，许多企业大力提倡“以人为本”的主导思想，其目的是吸引人才、爱护人才和开发人才，而实际上，如何从组织外部获得或是从组织内部发现、发掘所需人才，才是所有企业面临的、亟待解决的问题。另一方面，充分发挥现有人才

的最大潜能也不是一个简单的问题。在现代企业组织管理理论中，把对人和人才的管理放在一个基础性的层次，因为只有人和人才才具有足够的能动性，才能使有限的资源形成高效的组合方式。

本书作为一本关于人员选拔的论著，从多个角度，包括人员的招聘、录用和考核等各个方面，全面地对人员选拔进行了论述。读者通过阅读会发现，本书提出了许多非常新颖的观点，其剖析方法和角度一改传统的从经济学和企业管理理论出发的、抽象呆板的思路，而是从涉及人员选拔的众多角度，以更加人性化、更贴近现实生活的方式，对企业组织的人员选拔问题进行了深入浅出的分析，同时考虑了诸多非理性的现实因素的影响，如心理、预期等因素。这些分析不仅从理论上为企业组织进行科学的人员选拔提供了指导，更重要的是，由于本书具有极强的可操作性，它对人员选拔的具体工作有着十分现实的参考意义。

当然，由于本书作者所讨论的人员管理是以高度市场化的运作机制为基础的，而且较多地考虑了具体的人文因素背景，其中某些观点可能与我国当前的现实有一定的距离，这就需要我们采取比较与借鉴的态度，有选择地吸收对我们有价值的思想。

无论如何，相信本书会给我国企业组织人员选拔的制度和实践带来一些新的启示和思路。

本书由中国人民大学商学院郭武文博士主译；参与翻译工作的有刘寅龙、甄伟、孙宇、甄宏、吴艳辉、赵宝华、徐风华、高建光；全书最后由郭武文博士审订。

北京蓝天星翻译公司
2001 年 12 月于北京都市网景

近年来，快速、持续而深远的变革让我们越来越深刻地认识到，工作中个人与团队的心理因素是何等重要。组织结构正在发生根本性的转变，管理者与员工拥有了更多的自主权和责任感。组织在探索减少中央集权并“授权”给个人的方法，建设以项目为基础的团队，使员工往往跨部门地组织起来，而不再按等级结构来组织。对工作经历的传统观念也在发生着变化，个人的工作经历不再仅仅局限于某一个组织内部，由此也给未来的组织带来了对于忠诚和承诺的控制问题。我们还可以感受到信息技术革命所带来的全方位的影响、工作特征的变化及种种相关反应。

人们应对以这样规模和速度变革的能力成了一个主

要问题，我们经常能读到讨论工作压力的文章；组织中运用心理测试及相关程序的数量急剧增长，证明了个人认知能力的重要性，也证明了决定个人成就及对团队贡献大小的个性的重要性。也许在很早以前，从心理学角度对工作经验进行分析和理解，就是为了达到提高工作效率和获得高质量生活的双重目的。不幸的是，后者却往往被忽略了，公司更注重创造一种竞争性的、业绩驱动的或顾客至上的文化。

与 20 世纪 80 年代到 90 年代众多组织的变革相伴随，关于商业伦理的研究和对于公平问题的关注越来越多，这并不是一种巧合。从根本上来讲，员工的目标与需求和组织的目标与需求之间的不平衡对于企业是不利的。多年以前，人们曾广泛认为应该更多地强调创新，而不是对压力作出简单的反应。然而心理学研究与理论却指出，创新可能使人在冒风险时失去安全感，失去组织报酬系统所鼓励的试验与开创精神，显然在过去的 10 年里，这方面是失败的。探索并帮助组织认识其人力资源的潜力，是心理学不得不面对的来自商业的挑战。

《组织发展与创新译丛》的目的，是从职业心理与组织发展的角度，诠释人们在持续不断展开的变革面前的工作行为。本丛书将学术研究和实践经验结合起来，依靠对经验、实例与案例的研究与分析来进行交流。读者会发现，本丛书提供了基于知识积累之上的简明摘要和实用方法，一些题目涉及到传统职业心理学的领域；另一些题目则打破了研究边界，讨论那些吸引人们注意



与兴趣的话题。该丛书读者群十分广泛，并直接面对公司白领、咨询顾问、人力资源管理与职业心理学专业的学生，以及企业中高层管理人，书中所研究的许多问题正是管理者与学生们通常关心的问题。尽管本丛书有共同的目标和系统的标题，但并没有严格的格式约束，为与时代同步，作者们拥有大量自主权去决定怎样组织与展现他们的工作。我认为他们的工作很出色，希望你读过这套丛书后也有同感。

1	全面质量管理目标下的人员选聘管理 1
	引言 1
	心理学与人员选聘 3
	全面质量管理与人员选聘 6
	小结 12
2	人员的差异 13
	个体差异 16

	一般性能力 26
	小结 29
3	
	确认顾客需求,制定所需标准 30
	通过工作分析确认顾客需求 33
	绩效评价标准 39
	小结 47
4	
	选聘方法的评估标准 48
	可靠性 50
	有效性 54
	可解释性 58
	实用性 62
	测试的建立 63
	正直 65
	小结 67
5	
	选聘程序标准的建立 69
	投资回报率的估计 71
	选聘程序的最优化设计 76
	小结 84

6	选聘方法：面试 85 传统的面试方法和结构化面试 87 从社会交往方面考虑面试 97 影响面试决策的因素 101 对面试人员的培训 102 小结 104
7	选择方法：以模拟工作为基础 105 工作模拟测试 107 小结 127
8	选聘方法：心理测试 128 心理测试 131 个人自述性资料 142 正直性测试 150 小结 153
9	选聘方法：是否存在着其他方法 154 同事评价 157 自我评价 158

	笔迹学 161
	占星术 165
	推荐人 168
	教育背景 172
	小结 175
10	
	人员选聘决策标准 176
	决策 179
	多重临界点和多重约束法 188
	选聘决策中的幻觉和失误 188
	小结 191
11	
	持续改进 192
	候选人与组织 192
	个人因素对选聘和评价的影响 194
	技术因素 198
	发展的需要 202
	小结 205
附录 A	
	基于规范的评分系统 207
	职务评分系统 207

附录 B	
	效用分析 213
	盈亏比例的计算 213
	选聘比例 214
	相关标准的有效性 216
	货币价值 217
	效用公式 218
术语表	
	221
参考文献	
	235

