

绪 论

工作中的心理契约^①

在现代生活中，我们被契约的责任所包围。虽然契约并不是一个新概念，但现代社会与技术的复杂性，意味着我们接受的契约的数量将增加到很大程度。我们与供电公司和电话公司有契约。在工作中我们有雇佣的契约。尽管对同居的态度在改变，但对许多人来说婚姻契约仍是最普遍的。为了认识这些问题，我们必须参与到契约中去，它们或是购买性质的，或是借用性质的。

从我们上面举的例子，可以明显的发现，契约在它们的正式性和具体内容上有非常大的差别。你与供电公司的契约应是非常正式并很具体的。公司必须保证不断的供电，同时定期收取用电的费用。如果费用不落实，或者供电没有充分保证，就会通过正式的程序强制契约的执行。另一方面，如果你从朋友那里借了这本书，你甚至都没有考虑过你们还有一种“契约”。这种不确定性的原因是因为这种契约的条款和条件是非常不正式也不具体的。但经过反思和进一步推敲，这种契约的一些内容是可以变得明确的。给某人借出一本书，表明对他是一次关照。反过来，借人书的人应该有回报的责任。如果这本书借的时间很长，借书的人会有自责感，而向

^① 契约（Contract）一词在中文中一般常称为“合同”，本书中一般译为“契约”——译者注。

外借书的人就有理由以后不再借给他书。

我们所讲的“契约”的核心特征是它们包含有交换的内容，当然，它们在正式性和具体化上有差别。这似乎是所有契约的本质特征。除此之外，它们还有非常自由地谈判与参与的性质，至少在理论上是如此。但并不是所有的契约都这样。在中世纪的庄园主和他的农奴之间，或在奴隶及其主人之间也有明确和具体的契约。在他们的关系上，双方都有权利和义务。对他们来说，从一生下来就具有这些契约是从父辈那里继承下来的。在现代家庭的“契约”中仍存在一点儿这种性质，至少对儿童是如此，它们由父母强加在孩子身上，当他们长大时才可能进行协商。

电力供应的契约似乎是“典型原始型”的契约。它是正式的，包括对专门资源即电力与金钱交换的认同。这样，它可以被看作是一种“经济性”的契约。从这一点上看，我们选择供电作为例子可能是幸运的，因为“经济”这个词在希腊文中的意思就是“家务管理”）。

如同我们所提到，契约并不仅仅包括物质产品或服务的交换，对于不涉及有形资产交换的契约也是重要的，它影响着人们如何感受和行为。

社会契约

“社会契约”的概念在政治哲学中占有中心位置。它是由柏拉图提出，但休谟、洛克和让·J·卢梭对社会契约的概念作了最完整的探讨。在区分契约性质的同时，所有这些哲学家都认为，社会契约是一种没有用文字写出的权利与义务，它决定了国家与其主人或公民之间关系的性质。他们还认为契约有其“自然”的限制。换句话说，个体有一些不能放弃的权利，国家无权将其霸占。而这些权利并未写明，至少在英国是如此（可能有所矛盾的是，英国人洛克提出的权利，在美国的宪法权利法案上却明确写出来了）。对契

约的不同方面的强调，在不同时期差别很大。近年来，人们更强调“权利”（例如 同性恋的权利 残疾人的权利 等），近来，人们也有另一种更强调个人对“社会”的责任和义务的趋势。

心理契约

谢恩 (Schein, 1980) 认为，首先将契约的概念引入心理学领域，进行详细讨论的是阿吉里斯 (Argyris, 1960)。谢恩将契约定义为：

“……在组织中，每个成员和不同的管理者，以及其他人与人之间，在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望。”

根据谢恩的定义，这些期望可以是对经济内容的要求，比如，做了工作就有工资的回报。但与经济因素相反，心理契约的本质是对无形的心理内容的期望。心理学一词也出自希腊文，其意思是“心灵、精神和灵魂”。我们不想在词源上过多争论，经济契约可以被看作是“持家”而心理契约则具有精神内容。

近来，卢梭和她的同事一起提出了一个更具体的心理契约定义 (Robinson and Rousseau, 1994)。他们认为，心理契约不仅具有期望的性质，也有“对义务的承诺与互惠”。虽然这两个概念看起来有一定联系，但卢梭认为对义务的知觉比期望更强。因此，当这些义务被打破时它们所产生的情绪和极端的反应，都比那些较弱的期望被打破时要强得多 (Robinson and Rousseau, 1994)。打破期望会产生失望的感觉，而打破义务则产生愤怒的情绪，并使人们重新评价个人与组织的关系。

在对这两种契约的内容进行区别时，我们也可以对它们形成的过程进行辨别。图 0.1 表示了这种差别。“内容”说明的是交换什么，“过程”则说明怎样交换。

	内 容	过 程
经济的	金钱	违纪时的程序
心理的	其他效果的奖励	有协商的权利

图 0.1

在图中每一项的内容并未穷尽，只是举个例子。比如，任何雇佣契约的最明显、最核心的特征就是金钱与工作的交换。但在契约中也有其他内容。还会包括休假和生病时付酬的项目。在过程中，许多雇佣契约都有对违反纪律和对公司抱怨行为的处理程序。这不仅针对问题的内容，也涉及如何解决它们的过程（这些过程中，在处理违纪的问题上，还会部分或全部地受到成文法律的支配）。

与经济契约相同，心理契约也有内容与过程的问题。但总的来讲 经济契约更强调内容 心理契约则强调过程。另外 卢梭认为心理契约强调的是个人与组织间的“关系”，而不是他们之间的“交换”。我们将看到 人们期望被对待的方式 以及他们实际被对待的方式，对他们的工作行为有很大的影响。如同谢恩指出（Schein, 1980）：

“虽然它并没有写明，心理契约却是组织中行为的强有力的决定因素”。

为了简化经济与心理契约之间，以及内容和过程之间的差别，我们对它们分别做分类。当然，在它们之间不可避免的会存在交互影响。违反心理契约会产生很严重的经济上的后果。另外，人们如何感受他们受到的对待 过程 将影响到他们的知觉 比如 他们的工资水平的公平性（内容）。我们将在本书后面更详细讨论这些问题。

不论是经济上还是心理上，期望与义务都是双向的。如同个人对组织的期望一样 组织也对个人有一定的期望。图 0.2 列出了契约类型与期望来源结合的形式。

	个人期望	组织期望
经济的	金钱	工作
心理的	体谅	品德

图 0.2

与前面一样，图中的内容并未列举完全，只是举个例子。

对于心理契约来说，找到一个非常明确的例子是很难的。我们认为心理契约所包含的大部分内容，都可以体现在“体谅”与“品德”这两大范围内。在“体谅”之下，个体期望在工作活动中的任何变革执行之前，他们有协商的权力，比如，在重新安排工作，引入灵活性的工作时间，或提出“不许吸烟”的政策时，作为这种体谅的回报，他们可以表现许多“组织品德”的内容。这包括如果工作负荷突然增加，他们有做额外工作的愿望，或在与别人谈论其组织时，更多地谈到它的优点，支持它的目标。

我们曾说过，心理契约大多是非正式的，并且是隐含的，而不是公开的。因此，它本质上是主观的。然而，有些内容可能在某种程度上已经很好地为组织所阐明。比如，当一个组织承诺将如何对待它的职员时，会很容易招募到职员。承诺包括对组织任职的承诺，对职业发展机会的承诺，等。然而，契约的条款更可能是隐含的。组织以往的行为常被人们作为期望的基础。比如，长期服务的奖励很少成为正式契约的一部分，但人们却对此抱有期望。事实上，过去行为的一些方面，通过某种过程已经被律师们作为“惯例和实例”来理解而变成正式契约的一部分。其他的心理契约内容则甚至没有任何过去的行为做基础。如“公平和平等对待”的总体期望可以由一方或双方认为是理所当然的。

在心理和经济契约上还存在另一种差异，这就是本书的中心内容。总的来说，雇佣的正式契约是相当稳定的。变更很少。而心

理契约却处于一种不断变更与修订的状态。我们将看到，任何有组织的工作方式的变更，不论是物理性的还是社会性的，都对心理契约具有影响。人们在一个组织中工作的时间越长，心理契约所涵盖的范围就越广，在雇员和组织之间的关系上，相互期望和义务的隐含内容就越多。

心理契约的重要性怎样评价都不过分。契约的违反对个人和组织都会有相当大的影响。罗宾森和卢梭指出（Robinson and Rousseau, 1994），这些对契约的违反比我们所能想像的还要普遍，尤其在成为组织成员的初期。他们还证明，这种违反有许多不利的影响 比如 产生较低的信任和工作满意感。另外 那些体验过这种违约的人更倾向于离职。总的来说，心理契约的违反会导致对组织中更多契约的重新评价。这一重新评价更趋向于针对交换性内容。比如 工资和物质条件的交换 这些会更简单具体 因此也易于再谈判。由于这些原因，我们认为使心理契约比现实中的大多数情况更公开，更具体，就能发挥出更重要的作用。明确了心理契约的易变性质 对这一点就更应重视。不幸的是 依我们的经验 在组织中很少如此。它倒是普遍存在于治疗方法上。

治疗性契约

契约包括法律的 / 经济的和人际的方面，它们在心理治疗中有明确的关系，尤其在像交互作用分析这样基本的治疗学派中。克劳德·斯特纳（Claude Steiner, 1974）作为这一领域中的重要人物，提出一个有效的契约需有四种需求：

- 共同的赞成。双方 所有各方 都必须赞同 条款要经谈判确定 而不能强加于人。

- 正当的报酬。“报酬”在这里具有法律上的意义 并通常被看作是病人所付的钱数，但也可以是其他的回报形式。在治疗学上，病人支付合理费用这一事实是很重要的，它标志病人已准备为这

一治疗过程做出投资。

- 能力。这对治疗者和病人双方都有要求。作为治疗者，他来完成这一工作应具有必须的技能，并且他有能够胜任的背景。作为病人，它包括有意识地理解契约，并能履行契约中他这一方的责任。

- 法律的目标。这种目的性契约（如治疗）的活动目的必须是合法的并符合伦理的要求。

斯特华德 (Stewart, 1989) 认为这一类型契约的制订 有五个主要的理由：

1. 在这一过程中病人变得主动投入。它使他 她 受到激励并保证他 她 主动投入到改变过程中去。

2. 它提供了一种指向改变的心理状态。对改变目标的赞同建立了关于这个目标的心理意象，对于治疗者和病人都如此。这似乎可以促进改变。

3. 它让参与者了解到何时目标将被实现。除非对干预的目标做清楚的说明，否则就不清楚它是否已被完成。也就是说，它帮助我们目标变得“可操作化”。

4. 它能避免让病人被迫接受治疗者的目标。因此，它是由病人决定他想怎样改变，而不是由治疗者决定。在交互作用分析中，这种契约的具体化精确到病人希望做什么。

5. 它鼓励寻找一种公开的时间表。通过公开与开放的谈判，契约将治疗过程中产生的隐含的假设明确化。

我们用这么多篇幅来谈论治疗性契约有两种理由。首先，它是在纯法律和经济的契约之外，被人们确认有重要作用的最早的契约形式。人们发现它在心理学的内容上有重要意义。其次，这一过程从一个方面上，对组织生活有重要影响，还有对训练和组织发展上的作用。我们在第 9 章结束时将谈到这一点，通常人们像在治疗

领域中那样，来确定组织中顾客与咨询者之间的契约。的确，这一概念就是从治疗领域中借用过来的。如同前面提到的，我们的假设是组织中的工作要想更有效率，就必须像法律上的契约那样，来明确心理契约。

个人与组织间的心理契约与治疗性契约有类似的地方，但这些契约的实现还要有其他的功能。契约具有降低双方不确定性的作用。我们在第三章会看到，不确定性的降低对个体和组织都很重要。不确定性的降低可以使个体和组织对未来的事件做预测，并制订计划。的确，明确全部细则会让人厌烦，但不确定水平越高，则压力也越大。契约导致的不确定性降低是由于它对个体和组织双方行为限定的结果。每一方都清楚对方期望些什么。由于心理契约暗含条款的约束，使组织不必对雇员的行为保持持续不断的监视。伯劳和舒恩赫 *Blau & Schoenherr, 1971* 认为，奴隶—监工的契约不再存在了，这并不是因为它无效，而是由于它不符合伦理要求。另一方面，个体感到在组织中他们能在一定程度上把握自己的命运。他们认为，只要自己完成契约中自己一方的责任，他们也能期望组织履行对他们的义务。我们前面提过，违背这些期望会对组织造成极大损害，这一点还将在本书的内容中不断重提。

本书的结构

每章内容都有较大“独立性”，在每章最后都有一段文字，使读者不断联想到本章内容和心理契约之间的关系。有一些章节与心理契约的关系比其他章节更紧密。为使读者有所准备，我们现在对每章的内容作简单介绍，并指出它们与心理契约连接的相对强度的大小。

第 1 章 选拔 安置和职业

选拔过程一般是个体与组织的最初接触。这时，人们在职业活动早期 形成最初的期望 它们可能实现 也可能实现不了。在这一章 我们将分析人事选拔过程 以及它 内部的 ‘匹配、安置和发展。对于非选拔专家的管理者而言，本章内容将是他的有力工具。因此，其内容将集中在促进对专家的理解上，以便管理者能够了解到在辩证选拔过程中所使用的技术，并怎样将它们用于提高组织效率。另外，也要注意如何对访谈这一管理者在选拔中用得最多的技术的改进。对于那些管理者可能会遇到的技术来说，评价中心的技术方法正得到广泛的应用。我们将对这种技术的理论与应用加以介绍和评价。

对于那些选择某一工作的大多数个人，他们期望能进入某种特定‘职业’。在最后一节中 我们将了解目前的职业理论以及它们与雇佣领域之间变化的关系。

第 2 章 人格和个体差异

近来，在人格理论方面有较大发展。特别是在重要的人格维度数量上 目前有一些一致性的结论 这就是‘大五’。此外，个体在他们的工作偏好上，还存在其他方面的差别。我们将对许多人格差异理论做介绍并评价。我们也将讨论工作行为受人格影响的程度。在心理契约概念上，个体在他们被赋予何种期望、允诺和行为的预期上具有差异。

个体也有一定的工作态度。在这方面有两个最重要的内容就是工作满意和组织气氛。与人格不同，人格被认为是很稳定的，而态度是对个体在组织环境中体验的反应。我们将了解并讨论这两种态度，如何影响到个体的绩效和其他的工作行为。如同罗宾森和卢梭指出，心理契约的破坏会对人们的工作满意感和组织气氛产

生消极的影响。

第3章 人际间的知觉和交互作用

外行人也会像心理学家一样用人格特质描述其他的人，这种知觉有多么精确呢？这一章主要讨论人们知觉别人的方法，并评价其准确性。我们会了解人们如何形成对他人的印象，特别是他们如何采用刻板印象对人们进行分类。我们还要了解人们是如何判断一个事件的原因，是由于当事者的人格造成的，还是他仅为环境的受害者（或受益者），最后我们将了解一具体的理解、分析和改善工作中人们之间交互作用的方法（即交互作用分析）。

心理契约包括有与他人的关系，以及我们期望如何被别人对待。这一章将讨论如何改善这种关系，以及在契约中怎样的变化应进行磋商。

第4章 激励

我们将从历史发展的顺序，对重要的“经典”工作激励理论做介绍，从泰勒的“科学管理”到赫茨伯格的“双因素理论”以及麦克莱兰的“管理需求”理论。也要对目前的方法，像“工作设计”做进一步介绍。这些理论中都有心理契约的含意，特别是在认识个体期望从他们的工作中满足什么“需求”时。

从心理契约的角度看，似乎最重要的理论是“公平理论”。公平理论是关于奖励分配中所使用的原则，以及它们被人们认为是是否公平。公平理论不仅考虑分配什么，也考虑分配决策制定时其过程是否公平。这一理论以公平和互惠概念为基础。公平的规范被破坏所产生的影响，可以以组织研究中的事实加以说明。公平理论与心理契约之间的关系是很明确的。

第 5 章 激励的行为取向

行为取向是与‘目标设置’理论和‘组织行为矫正’理论联系在一起的。这些理论强调的是对行为和行为所能获得的奖励做精确的说明。这正好与我们所期望的，组织将从心理契约的公开化中获得利益的论点相一致。我们将讨论并分析与绩效相关的工资问题。并用作者开展的一项研究来说明这一方法的潜在作用。

在这一章强调经济契约公开性的同时，我们提供的例子，则说明在某一方面的变化对心理契约会产生怎样的重要影响。

第 6 章 领导和管理风格

将要讨论的重要领导理论包括，俄亥俄和密执安的研究，费德勒的权变理论和赫赛与布兰查尔德的情境领导理论。对近来重新引起人们兴趣的魅力型与交换型领导也要做介绍。这一章最后一节专门讨论领导行为中对下级评价的理论和技术。

对领导类型和性质的期望与心理契约有较大关系。另外，在评价会谈这一类的情境中，心理契约中磋商和保持磋商的能力将能得到最好的展现。

第 7 章 工作中的群体动力学

这一章将介绍群体的功能、群体决策和团队角色。另外，也要介绍群体之间冲突的性质、原因和平息。

人们对自己在群体决策中参与程度的期望具有很重要的影响。心理契约主要由这种期望构成，它们的破坏将对群体效率造成极大损害。

第 8 章 识别组织的问题

在了解了个体与群体之后，这一章将讨论组织问题。将分析不

同类型的组织，并结合我们将试图加以理解的组织隐喻进行讨论。也要探讨组织文化及其意义的问题，以及如何对文化进行改造的方法。与此同时还将讨论组织处理自身成长与变革的过程。我们还要介绍不同组织结构和气氛的类型，它与组织发展的不同阶段相对应。对产生这种变革的方法也要介绍和分析。

组织文化对心理契约具有全面的影响。我们将在宏观水平上明确，人们怎样在组织中相处，以及变革会产生什么可能性。文化的变革必将对心理契约产生极大的影响，也将影响到组织的效率。

第 9 章 组织变革

前一章讨论了不同的组织问题，这一章主要是关于组织怎样变革和适应。这种适应涉及到个人、团体和高层管理三方面。我们将讨论诸如变革的阻力，以及如何减小这一阻力等问题。如果变革要成功，就需要考虑那些受变革影响的人的心理契约。这些契约的性质，以及对它们变化过程的协调，都将做详细的讨论，因为契约的发展涉及到变革的全过程。

本书的最后三章，在某种程度上，是对前面内容的扩展和延伸。虽然引入了一些新的材料，但它们的主要目的是用来强调理论在实践情境中的应用。在第 10 章 应付你的上级中 中心内容是如何面对那些在你的心理契约实现上有重大影响的人物，并对其行为进行理解和影响。第 11 章：认识变革和应付变革的内容又是关于个体的，它分析人们在面对变革时，所要经历的阶段，并从三种心理取向上分析它们。并从这三种取向中，分别对个体如何应付变革 提出了一些建议。最后 第 12 章：授权和自我管理主要是关于在组织中人们相当重视的具体变革形式问题。许多组织都存在自上而下的权力与决策过程。它们对心理契约同时具有相当程度的积极与消极的影响。我们也对个人和组织为了实现授权与自我管理，而又不致引起混乱提出了建议。

第一章 选拔、安置和职业

为工作选配人的过程，尤其是在大型组织中，现在往往是专家们的任务。这些专家通常还要做好人员安置和组织内人员晋升的选拔。在本章中，我们并不打算让读者成为专家，而是为读者介绍一些对并不从事人事工作的管理者有用的专业知识。通过这些知识可使他们在人员选拔工作中，对选拔专家提出合理的要求，这会提高他们在人员选拔工作中的参与能力，也使他们在管理活动中，能更好地解决人员选配的问题。

本章的内容主要涉及：

- 人员选拔工作的基本知识，它有利于管理者对人事专家提出合理的要求。
- 深入分析目前广泛被使用的人员访谈技术，以及如何使其得到改进。
- 如何认识选拔与安置中的“评价中心”理论，怎样在实践中应用。

所有这些内容，都是帮助组织改进在人职匹配上的工作。在这种选拔过程中，人们只注意到那些被挑选的人员会接受这一职业，而却很少考虑那些落选者的处境。所以，在本章后一部分，我们将分析求职者的观点和选择，他们为什么要选择这一职业，以及在选拔中的失败会给他们带来的影响。

人事选拔

系统的人事选拔工作是以四种理论假设为基础的。

1. 每一职务都有相对稳定的对人的能力要求。
2. 每个人都有相对稳定的能力特长。
3. 职务与人员的能力特征是能够匹配的。
4. 人职之间的良好匹配会产生较好的工作绩效，或其他的组织绩效 比如 降低迟到率或离职率 等等。

这些假设又隐含着更深一层的意思。比如，职务所要求的能力特征是随时间的变化而改变的，尤其像管理工作就是这样。个体的能力也会有所改变。而且，在人职匹配过程中，我们还需要对职务与个体的能力特征进行准确的测量。这些内容都会陆续在本章中加以介绍。

我们将以人事选拔过程中的不同阶段，作为本章叙述的结构。

人事选拔的第一步是职务分析，根据职务分析作出职务说明，并据以制订人员规范要求。

人事选拔的第二步是确定选拔技术，用来区分个体间的差异性。

人事选拔的最后步骤就是从人、职两方面能力特征的匹配上，决定将职务提供给谁去做。

这一选拔过程是假定先有了一个明确的职务，然后再寻找一个最适合做这一工作的人。这也是大多数组织努力去完成的工作。但它却忽视了，人职匹配是一种双向的过程。

我们可以从对人员的分析出发，首先考虑个体有何能力特征。再以此为根据，寻找他最适合的职务或职务类型是什么。这种选拔的方法已不再是人事选拔，而变成职务导向过程了。以人还是以职务 其差别就在于出发点不同。当然 对这两方面都不能忽视 组织

提供了职务，而个体则可以选择接受它还是拒绝它。

职务分析，职务说明书和人员规范

职务分析的方法从简单到复杂有许多种。但无论何种方法，都是以三种技术为基础：

- 询问
- 观察
- 操作

这三种技术通常是被组合在一起使用的。

询问。就是从具体做这一职务，或是熟悉了解这一职务的人身上搜集与此职务有关的信息。最基本的做法就是从任职者中了解此职务的特征，任职者可能是个人，也可能是群体。我们也可以从管理者或训练人员那里得到帮助（他们都会具有熟练从事这一职务的经验）。搜集这类信息，不仅依靠口头报告，也应注意文字材料像训练手册、已有的职务说明书或操作、服务手册等都会提供有用的信息。复杂的技术将有更多的结构性和精确性，对任职者就不仅是询问，还会要求他们填写一些问卷，他们的回答可以用事先规定的维度进行计分。

在询问中常被使用的一种特殊技术叫“关键事件法”（Hanagan, 1954）。如同它的名称一样，这一技术是要求任职者或其他对此职务有详细了解的人员，确认他们所从事的职务中所包含的关键事件。这既包括职务中的活动内容，又反映了它们的相对重要性。这种技术最适用于确认那些很重要，但由于不经常发生，所以容易被其他的常规性职务分析技术所忽视的职务内容。

观察。通过观察可以了解到询问无法发现的信息。有一些工作活动别人认为很重要，但任职者有可能觉察不到，或者忽视了。观察必须在工作的不同阶段进行，通常是被安排在工作日的不同时间里。观察有简单与复杂之分，我们甚至可以用摄像机记录工作

活动的过程，然后将它分解为不同的段落进行精细的观察。当然，是否需要这种专业性较高的技术是取决于分析活动的要求。观察也可以是由个人来分析自己，比如，记日记就是一种有用的技术，它能使我们知道在工作中实际做了些什么，还使我们了解到不同任务发生的次数。

操作。这一技术是指从实际工作过程中搜集信息。所以，这一技术本身具有较大的局限性。许多职务的操作需要有很多的经验，由新手来操作是有危险性的。当然，操作可以使我们对职务所需的技能有更深入的了解，并且它是观察技术做不到的。

以职务分析为基础，管理者可以编写职务说明书，然后再编写人员规范。当然还有其他的职务分析技术，但它们较复杂，且属于专家们去探讨的问题，对此我们搁置不谈。在下面的实例中，我们将更多、更直接地讨论职务说明书和人员分类问题。

编写职务说明书的格式有许多种，最有效的办法就是将搜集到的与职务有关的信息，分为不同类别。史密斯和罗伯逊 (Smith & Robertson, 1993) 提出了一个六层次分类办法：职务确认，职务的主要目的 责任 与他人的关系 工作环境 以及报酬和晋升。比如“；职务确认”包括职务头衔 工作场所位置 以及对任职者负责的人员的头衔。“责任”包括希望任职者在工作中获得的主要结果，以及他们对人、财、物所承担的责任。值得注意的是 职务说明书的内容应是按活动项目或工作结果来编写，而不是按获得结果所需要的个人能力特征来编写。

利用职务说明书，我们就能把人员规范所需要的信息归类。罗杰尔 (Rodger) 提出了一个“七点方案”(这一方案有时被人们错误地用作访谈提纲)。他提出的七个方面是：

- 身体条件
- 成就水平
- 一般智力

- 特殊能力
- 兴趣
- 气质
- 家庭情况

史密斯和罗伯逊 (1993) 认为可将这七个方面分为“必要的”和“满意的”两类。下面是取自他们书中的对家具装配工这一职务的例子。一旦我们确定了职务上所需的特征并列入人员规范，就可以对其进行测评，这就涉及到信度与效度的问题。

身体条件	必要的	· 能站立工作
特征	满意的	· 整洁的外貌
成就水平	必要的	· 经历学徒期满
智力	满意的	· 不处于人群智力分布的后 $\frac{1}{3}$ 水平之下
特殊能力	满意的	· 手工灵敏
气质	满意的	· 愿意单独工作
家庭情况	必要的	· 有轮班工作的能力

信度与效度

要想拥有有效的选拔程度，那么职务特征与个体特征，就必须可以测量。首先，让我们先了解一下有关测量的问题，特别是测量个体特征方面的情况。

个体的特征，如身高与体重可用物理的方法测量，但对人格、智力和职业兴趣等，就不能那样直接的实际测量了。我们因此就需要设计特殊的测量工具，这些工具就要有信度和效度上的要求。

信度。我们可以用测量身高的例子来说明这一概念。身高的