

跨文化人力资源开发与管理

韩承敏 编著

东南大学出版社

内容提要

本书在探索跨文化组织中文化整合的基础上,着重研究了跨文化组织中人力资源管理实务及个体职业生涯的开发问题。主要内容包括跨文化整合分析,美国、日本和中国文化差异与人力资源开发管理模式,人本主义思想及人力资源开发管理基本理论,组织结构的优势设计、规划与工作分析、招聘与培训、评估与薪酬、个体成长与职业生涯开发、个体需要与成就激励。本书还引用了若干中外跨文化人力资源开发与管理案例及相关测量,并对跨文化人力资源经营中某些热点问题进行了探讨。

本书适合经济类、管理类学生使用,也可供专业研究人员、培训组织和其他相关人员作为参考用书使用。

图书在版编目(CIP)数据

跨文化人力资源开发与管理/韩承敏编著,一南京:东南大学出版社,2003.5

ISBN 7-81089-241-X

I. 跨... II. 韩... III. ①劳动力资源—资源开发—研究②劳动力资源—资源管理—研究 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第039825号

跨文化人力资源开发与管理

出版发行 东南大学出版社
出 版 人 宋增民
地 址 南京市四牌楼2号(210096)
电 话 025-379332(办)/379580(发行部)/336244(传真)
网 址 <http://www.press.seu.edu.cn>
电子邮件 liujian3793329@sohu.com

经 销 全国各地新华书店
印 刷 南京玉河印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/32
印 张 13
字 数 302千
版 次 2003年7月第1版第1次印刷
印 数 1—3000册
定 价 21.80元

- * 未经许可,本书内文字不得以任何方式转载、演绎,违者必究。
- * 东大版图书若有印装质量问题,请同发行部调换,电话 025-3795802。

前 言

信息技术的各类新产品震荡着并改变了我们赖以生存和发展的环境,技术与经济语言伴随着一项发明、一个观念、一套设备、一种工艺流程从发源地漂洋过海到异地发展,随之,深层次的文化潜流也悄然在新经济组织中游荡。人类注视着来自政治、经济、科技、社会、文化等各方面信息的变化。

组织作为一种无形的、微小的载体开始了它的再造工程,由此,跨文化现象有了滋生地。文化使组织有了个性,文化使组织有了朝气,文化更使组织有了潜力,这是经济技术全球化时代的标识。学习、内化世界各国优秀成果,推进本国发展已成为世界共识,人类已进入了一个跨文化学习型的时代。

在加入WTO后,中国的各类组织正在由国内市场走向世界市场,而从跨文化人力资源开发与管理的视角看,中国的人力资源开发与管理尚处于初级阶段,在其国际化的进程中一方面应当研究、学习和吸收西方已成熟的最新理论和实践成果,另一方面应当挖掘具有本国特色的人力资源开发与管理理念,在融合中进行全球化人力资源的经营。本书的撰写试图在探索中国跨文化人力资源的开发与管理中做出一些贡献。

本书的构思是:第一篇,文化:心灵的地图。包括第一章文化的现代阐释、第二章文化个性与人力资源开发管理。试图从人类的沟通开始,将潜在的文化内涵进行分析,探索文化的心路,提出跨文化的整合问题;同时,分析美国、日本和中国的文化特点,阐述了美国和日本的文化个性与人力资源开发管理模式的特色,也提出了中国文化的特点对开发中国人力

资源的优势所在,并就多元文化工作团队中的人力资源经营管理进行论述。第二篇,人力资源开发与管理的的基本理论。包括第三章人本主义思想研究、第四章人力资源开发与管理理论的产生和发展。试图从个体的成长轨迹、行为发展轨迹、人性假设及其人的能力开发等方面分析人力资源研究开发的理论和实践过程,进而论述人事理论与人力资源开发管理理论及全球人力资源经营理论沿革的历史。第三篇,人力资源管理实务。包括第五章组织结构的优势设计、第六章规划与工作分析、第七章招聘与培训、第八章评估与薪酬。试图融合现代西方的人力资源管理的科学理念和中国已进行的人力资源管理运作内容,对组织结构的跨文化沿革和人力资源管理的实务进行较为系统的论述。本章还结合实际提供一些操作表及通用的测量表。第四篇,个体职业生涯的开发。包括第九章个体成长与职业生涯开发、第十章个体需要与成就激励。试图从个体的社会角色定位和个体差异性分析出发,探索个体的生涯发展道路、成就激励方法和影响成就需要实现的因素,并对跨文化人力资源生涯开发的差异性进行探讨。在第一、二、四篇后均配有相应的案例,以供实践学习,最后就最新的跨文化人力资源管理中值得关注的热点问题提供分析、参考材料。

本人从事管理心理学课程的教学近二十年,讲授跨文化人力资源开发与管理课程五年时间,在已撰写的讲稿的基础上整理出版此书,供学习参考。

在本书付梓出版之际,衷心感谢朱永新副市长和雷达教授在百忙中为我作序,给了我极大的鼓励;感谢单位领导和同事们给予我的关心和帮助;感谢我的爱人庞智在上海第二医科大学从事博士后工作期间,与我的相互讨论和切磋,促成了

该书的写成,感谢父母给予我照顾和关爱。此外,东南大学出版社,尤其是刘坚老师为本书的编辑出版付出了辛勤的劳动和大力支持,在此一并表示感谢。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不当之处,敬请专家、同行和读者不吝赐正。

编 者

2003年3月30日



序 一

1960年,人力资本理论的开创者舒尔茨在美国经济学会年会上发表的题为《人力资本投资》报告中提出人力资本的核心是提高人口质量,认为人力资源是蕴藏在人类机体中的知识和技能在形成与作用的过程中能力资本化的结果,还指出,有能力的人民是现代经济丰裕的关键。他们是经济增长的一个重要源泉。如果我们忽视了人的技能和知识的改善,忽视了使一个人变得更有能力的信心,那么经济增长的事业就会乏味而又得不到报偿。

20世纪以来,在人力资源背后一直酝酿着不断发展的理念。本书的作者在管理心理学和人力资源开发与管理领域任教多年,积累了一定的经验,在此基础上撰写了此专著,在跨文化人力资源开发与管理领域提出了一些独到的见解。

本书的特色是适应新形势,将人力资源的开发与管理放在跨文化的背景下进行探索,正如作者在书中所提到的“文化的差异性使人力资源开发与管理整体设计具有差异性,所以在人力资源开发与管理,尤其是跨文化人力资源开发与管理中,注重与文化相匹配、相适应是至关重要的,是构建国家特色的人力资源开发与管理模式的优势所在”。任何一个国家都有着自己独特的文化背景,整体的人力资源开发与管理应当有着自身的个性。在中国加入WTO和参与全球化经济竞争中,各类组织又要学会在吸收、融合与发展中形成自身的人力资源开发与管理个性特色。

鉴于这样的思考,作者就人力资源管理实务作出了具体的阐述,在积极探索全球人力资源的经营方面提出了自己的观点,迈出了可喜的一步,并在广泛学习和吸收众多国内外专家的研究成果和人力资源管理者实践经验的基础上提出了许多有启发性的见解,这对于今后更好地推动有关人力资源问题的研究和实践是很有裨益的。

全国政协常委
苏州市人民政府副市长
苏州大学教授、博士生导师
朱永新
2003年6月18日

序 二

本书的作者是我的一位学友,多年以来,尽管我们所从事的教学和研究领域截然不同,但是,对于学术上的一些边缘和热点问题,我们有着共同的兴趣,这本书是她多年观察思考的成果之一,在这一成果出版之际,作为她的读者,我愿为此书写上几句外行的评论,以表我对学友多年来在教学、科研领域不断努力和追求成果的敬重。

21 世纪,随着经济全球化进程的加速,人类活动的空间已经由多元文化所构成。本土与外来的文化、观念、行为方式和价值判断等方面的冲突和融合正在成为现代文明发展的推动力。对于正在步入全球化竞争时代的企业来说,如何在文化背景多元化的舞台上取得竞争优势,驾驭文化差异,整合跨文化企业组织形式,已成为企业在文化背景多元化的舞台上争取竞争优势的重要手段。正是在这种背景下,《跨文化的企业组织研究和跨文化的人力资源开发与管理》成为一门正在形成中的新兴学科。

就人力资源开发与管理理论本身而言,它在西方也是一门新的、实践性很强的学科,需要在生产实践中不断地充实和完善。而在中国加入 WTO 后,更是需要对跨文化的人力资源开发与管理进行拓展性的研究,以适应中国面对全球化经济竞争的要求。

本书作者正是从跨文化的沟通入手,在进行文化比较的基础上发现文化的差异性往往是不同国家人力资源开发与管

理特色形成的重要原因,从对人力资源管理实务的具体分析中,我们同样可以看到不同的文化因素对于个体职业生涯的开发、职业成就的评估以及员工激励机制等方面的重要影响。人力资源的开发与管理问题本身就是管理科学中的一个重要课题,而从跨文化的角度对人力资源开发与管理进行研究,是这一领域中的一个全新的视角,这种分析角度能使这一领域的研究内容更具时代特色和现实运用基础。作者能选择这一前沿问题进行研究,充分体现了她的学术敏感性和创新精神。也正是带着这样的精神,作者在本书中运用了多种学科知识,从总体上对于人力资源的开发与管理理论进行了全新的分析,并以实务层面及案例分析为基础,对多元文化背景下的人力资源开发和管理进行了理论思考。正因为是一门新兴学科,有些问题,还仅仅是提出问题,有待作者本人及学界同仁进一步深入地研究。

本书的出版对工商管理、劳动人事管理等专业的学生、跨国公司的员工和管理人员学习有关系统理论起到积极的引导作用,也有助于对跨文化人力资源开发与管理的理论和实践进行进一步的探索。

中国人民大学经济学院副院长
中国世界经济学会副秘书长兼常务理事
中国人民大学教授、博士生导师

雷 达

2003年6月18日

目 录

前言 (1)

第一篇 文化 心灵的地图

第一章 文化的现代阐释 (1)

 第一节 经济全球化中的沟通理念 (1)

 第二节 文化的心路 (13)

 第三节 国际化征程中的跨文化整合 (21)

第二章 文化个性与人力资源开发管理 (26)

 第一节 美国文化个性与人力资源开发管理模式特色
 (26)

 第二节 日本文化个性与人力资源开发管理模式特色
 (33)

 第三节 中国文化个性与人力资源开发管理 (39)

 第四节 多元文化与人力资源开发管理 (44)

案例 (49)

 ★ 国际化之路上的海尔 (49)

 ★ 西安杨森跨文化的整合 (58)



第二篇 人力资源开发与管理的的基本理论

第三章 人本主义思想研究	(63)
第一节 人本主义心理学	(63)
第二节 人的成长轨迹	(67)
第三节 人的行为导向	(72)
第四节 对人性的认识	(74)
第五节 对能力的认识	(83)
第四章 人力资源开发与管理理论的产生和发展	(87)
第一节 历史的沿革	(87)
第二节 人事管理与人力资源开发管理	(91)
第三节 全球人力资源经营理念的新思路	(99)
案例	(106)
★ 香格里拉管理者以人为本的管理思想	(106)
★ 可口可乐中国行	(110)

第三篇 人力资源管理实务

第五章 组织结构的优势设计	(120)
第一节 组织的生命周期理论	(120)
第二节 全球竞争时代的组织设计	(127)
第三节 组织文化与竞争优势	(134)
第四节 学习型组织	(138)
第六章 规划与工作分析	(146)
第一节 编制一份有效的人力资源规划	(146)
第二节 做一项有效的工作分析	(160)
第三节 人才规划中的跨文化思考	(172)

第七章 招聘与培训	(177)
第一节 招聘合适的员工	(177)
第二节 员工的培训和开发	(198)
第三节 招聘与培训中的跨文化思考	(210)
第八章 评估与薪酬	(215)
第一节 制作一个科学的绩效评估体系	(215)
第二节 配套设计薪酬系统	(223)
第三节 薪酬设计的全球意识	(235)
测量	(240)

第四篇 个体职业生涯的开发

第九章 个体成长与职业生涯开发	(290)
第一节 社会角色定位	(290)
第二节 个体的差异性分析	(294)
第三节 寻找生涯开发的理论依据	(303)
第四节 跨文化背景下个体生涯开发研究	(312)
第十章 个体需要与成就激励	(318)
第一节 成就动机与行为模式	(318)
第二节 激励理论	(325)
第三节 影响成就需要实现的个体因素分析	(330)
案例	(343)
★ 东风汽车的激励实践	(343)
★ 惠普的员工个体生涯设计	(347)
★ 宝洁公司的全球人力资源管理战略	(353)
附录	(362)
特别关注	(362)
主要参考文献	(400)

第一篇 文化 :心灵的地图

第一章 文化的现代阐释

技术与经济语言伴随着一项发明、一个观念、一套设备、一种工艺流程从发源地漂洋过海到异地发展 随之 ,深层次的文化潜流也悄然在新经济组织中游荡。组织作为一种无形的、微小的载体开始了它的再造工程 ,由此 ,跨文化现象有了滋生地。文化使组织有了个性 ,文化使组织有了朝气 ,文化更使组织有了潜力 ,这是经济技术全球化时代的标识。

第一节 经济全球化中的沟通理念

一、“社会生态链”中的跨文化沟通

“全球化”概念是 20 世纪 60 年代由罗马俱乐部首先提出的 ,80 年代开始被各界使用 ,并在学术论坛上成为讨论热点。从狭义来看 ,全球化指各国正从孤立的地域走向国际社会 ;广义而论 ,在全球经济、文化、技术日益发达的今天 ,国际分工更具精细化 ,信息传播更具网络化 ,市场更具国际化 ,由此世界各国彼此之间的互动与沟通 ,竞争与合作 ,影响与渗透加剧 ,具有共性或融通的政治、经济、文化、法律范式和资本、市场、服务等机构运作模式得以推广成为全球通用的标准 ,这种趋势和状况即称为全球化。全球化的动因、前提是现代高科技的全面推进 ,使得生产力得到了高度的发展 ,可见 ,其核

心是经济全球化。

经济全球化使全球活动跨越了地域的界线,减少了国家之间的隔阂,以利益和最终绩效为终点,由各种接受不同政治、经济、文化、法律和教育辐射的组织和个体加强互动和沟通,探索彼此相互联系、相互依存的新型关系。这种与生物种群自然生态链有些相似的,在社会经济生活结构中,由不同的人群组织成的环环相接的链条,我们称之为“社会生态链”。

人是组织的细胞,人是使社会生态链有机发展的决定性因素,也是最活跃的因素。在人际互动中,促进社会生态链朝着既定的目标发展。

由于受经济全球化趋势的影响,现代信息工程的迅猛发展和跨文化组织的开发使文化互动发生了质的变化。人类最初的通过电报、电话、电视、电脑、传真等设施进行沟通,发展成在一个跨文化组织中不同肤色、语言、成长背景、社会规范、个性、思想及经验的人直面聚集工作。大大加深了人际互动,而且这种互动跨越了地域的界线,使社会生态链中各因素的活动性出现了新的飞跃。纵观人际互动,人们会意识到跨文化沟通背景的变化。

1. 时空的变化。科技和经济合力的作用使世界被压缩了,通讯使远距离的沟通变得更为便利,也更为廉价,尽管相隔千里,世界各地的居民似乎就在同一个舞台上工作,合作、联盟与交流成为现实的可能。

2. 沟通的广度和频率提高。每个人都希望对各类刺激做出适当反应。现代社会,当个体处于人际沟通的中心位置时,在一定时间内接触的人、事和物非常多,并隐含着大量的信息。每个人为保证面对“信息超荷”的情境,常常需要集中注意力对外界刺激加以区别与选择,这样就提高了个体处理

信息的能力。

3. 跨国的资源共享。政府与非政府组织的多样性组合表现出了惊人的力量,其中包括信息、知识、经验的传递和认同,相得益彰,组成了快乐的地球村。

4. 消费与生活方式的默认。不同风格的观念选择不同的消费与生活形式,但文化的无边界是构成变化的基础。

5. 组织成为横向交往的媒介。高度专业化与分工细致化基础上的人际沟通,导致大多数社会活动都是通过一定机构或团体的组织进行的。从家庭到社会,无不由各种团体、组织机构来供给和控制。

6. 群体性、角色性特征显著。在人际交往的场合,群体性交往的匿名性特征越来越明显。由于每天接触的人次多,而和每个人接触的时间又短,相互认识而缺少深交,因而,“个性被淹没”了,只根据你在做怎样的事做出评价,以事为本;同时,每个人在交往过程中每天又扮演着不同的社会角色,茫茫人海中人们只能根据对方的职业表征、群体性社会角色去判断。群体性社会角色是指群体交往中,个体被作为群体社会角色的代表,这是一种刻板印象,而不是以人为本,因人而异。

7. 传媒与信息交往加剧。以报刊、杂志、书籍以及广播、电视、电脑网络作为信息载体的信息传递,是一种人类的间接交流方式。

大众传媒的高度发达是现代社会的典型特征之一,它对人类的影响是深远的,这种影响已在西方发达国家中逐渐明显地显现了出来。由于大众传播的发展,社会交往的空间距离缩短了,开阔了人们的眼界,增强了人们进行社会比较的能力。传媒使人们能生活在世界各地不同的政治、经济、文化背

景中,有身临其境的感觉,同时传媒还起着导向作用,扮演着教育者、培训者、指导者和管理者的角色,它提供了各种丰富而实用的感性、理性知识,使人们常有赏心悦目感。

社会生态链是人们在观察现代社会经济生活基础上建立的概念。处于现代社会的个体,在特定的社会经济生活中,带有各种不同需求的人们进行交往而组成动态、多元、暂时或长久的社会经济链状结构。运用社会生态链概念分析社会沟通理念,剖析社会现象和问题,不仅可以寻找个体的成长轨迹,而且,社会生态链与社会全面协调发展的目标有着密切的关系,要使社会全面协调发展的目标得以实现,那就要使社会生态链上的相关要素和谐、平衡和有效。

在分析中更可以发现,社会生态链中人类的沟通是潜藏着文化背景的,文化是无形的纽带,它决定着个体和组织前进的方向。

二、人类的互动与沟通

人是群体存在的生灵。离开了群体,人便无法展现自己,无法证明自己存在的意义和价值,甚至无法存活下去。人只有借助对象来认识和发现自己,这个对象就是不同时期的不同伙伴群。

人际互动又称为人际相互作用,是社会心理学的一个重要研究领域。就“互动”或“相互作用”一词来说,实际上强调的是人与人之间交往时的相互依赖关系。蒂博特和杰勒德正是从相依这一观点出发,提出了人际互动的理论。该理论认为,任何一个人在一种互动情境中的行为都取决于两个基本因素,即一方进入情境时的目的、动机,以及另一方对此可能出现的行为反应。由此而来的三个需要考虑的问题便是:个人行为受其意图决定的程度;个人行为与对方反应相依的程

度 ;上述两方面相结合的程度。根据这一思路 ,蒂博特和杰勒德划分出人际互动的四种相依类型。第一种类型称为假相依 ,指互动双方主要按个人意图自行其是 ,其反应很少取决于对方 ,交往双方的相互作用是表面上的。这种表面互动的情况在社会生活中客观存在 ,有时也是必需的。例如 ,陌生人之间在交往时先谈些彼此无关的话 ,然后才慢慢转入正题。这种假相依的互动能使双方建立起良好的关系 ,以便后来进入真正的相依性互动。第二种类型叫做非对称性相依 ,指一方的反应取决于对方的反应 ,而对方的反应却主要依据个人的意图。如模仿、暗示、感染等。在实际生活中 ,用人者和求职者之间的相互作用 ,便属于这种类型。因为用人者一方是按照事先拟定的问题询问求职者的 ,求职者一方则仅仅对对方的提问做出反应。第三种类型是反应性相依 ,指不管个人原来的意图 ,只知按对方的言行去进行反应。通常所说的人际交往中的“随声附和”现象 ,便属于这种类型。第四种类型为彼此相依 ,这是真正的互动类型 ,又称对称性社会互动。包括合作、竞争、冲突、调适等 ,因为这种情境中双方的行为相互依赖、相互制约 ,互动双方是按照个人的意图认真地对对方做出反应的。在日常生活中 ,彼此相依的情况经常可以看到 ,特别是在那些连续的和重要的交往关系中 ,更需要这种彼此相依的真正的互动。

人际互动理论对社会影响的意义在于 ,它揭示了人际交往中一个带有根本性的问题 ,即人与人之间的相互依赖性 ,这是建立人际关系的基础和前提 ,也是衡量人际交往程度的标准和尺度。

沟通是人类理解的桥梁 ,是人类社会交往的基本过程。沟通(Communication)指信息或行为的交流过程 ,是一切社会

赖以形成的基础。狭义的沟通是指以符号、记号为媒介实现的社会行为的交互作用,即人们在互动过程中通过某种途径或方式将一定的信息传递给另一个接受信息的人;广义的沟通则是人类的整个社会的互动过程,在这里,人们不仅交换观念、思想、知识、情绪等信息,而且还交换相互作用的个体的全部社会行动。据调查,人在8小时以外,有80%的时间是用于人际沟通的,其中9%书面,16%阅读,75%交谈。有人提出,个体信息的全部表达由7%的语调加上38%的声音,再加上55%的表情组成。

人际沟通是人类社会交往的最初、也是最重要的形式,人们之间传递信息借以沟通思想、交流感情,是人类群体进而也是人类社会形成的开端。人际沟通是凭借人这个有生命的特殊物质的主体活动而实现的。在人际沟通的过程中双方都表现出了积极的态度,都是拥有目的、方式、心理定势的主体。但在人际沟通过程中角色可以重组,可以换位,也可以因沟通成功而改变关系或破裂关系,沟通中会形成共同的符号系统,也会因不形成特定的符号而导致沟通失败。

人际互动与沟通有着不可分割的联系。沟通是社会互动的起点、前提与必要条件。但是,我们反对把人类丰富多彩的整个社会互动过程归结为单纯的作为信息交流过程的“沟通”或“符号”。社会互动是人们对他人发生动作或做出反应的过程,是指向他人或者与他人发生联系的社会行动。人类沟通的本质是人们之间的信息交流和传递,而信息之所以能够起到交流思想和感情的作用,就在于它是具有意义的符号,而人的社会互动正是在符号沟通的基础上实现的。

通常将人际沟通作如下分类:

1. 正式沟通和非正式沟通。正式沟通中,信息的传递是

在一定的组织机构所明文规定的沟通中进行的,如组织所规定的各种汇报制度、会议制度等。正式沟通的优点在于沟通渠道较为固定,且信息传递准确,其缺点是沟通速度较慢。而在非正式沟通中,信息的传递与交流是在私人间的非正式途径中进行的,如私下交换意见、议论某人某事、传播小道消息等。

2. 单向沟通、双向沟通和多向沟通。单向沟通是指信息的流动是单向的,即信息的发送者和接受者是固定的,其优点在于交流速度快,网络结构形式包括轮型、链型和“Y”型三类。双向沟通是指沟通双方相互交流信息,每一方既是接受者,也是发送者,其优点是由于双方间的信息可以相互校正,故而准确可靠,有利于联络感情,其常见的网络结构形式为单向沟通。多向沟通则是一种全开放式的沟通网络,其信息交流是多向的,该形式的沟通由于路径和方向较多,故而信息量极大,但因为易受到外界干扰,所以准确性也较差,其常见的网络结构为全通道型(亦称轮型)。

3. 上行沟通、下行沟通和平行沟通。上行沟通即自下而上的沟通,是群体的组织决策层及时而准确地了解内部运行状况、成员意见或意愿,以便做出正确决策的主要环节。下行沟通是一种自上而下的沟通,具体讲,指决策部门的指示、命令、决议等逐级或直接下达到各级成员的一种交流形式。平行沟通又称桥式沟通,指组织或群体中的同级机构之间和成员之间的横向沟通。沟通的功效在于可以调整组织或群体之间及其成员之间的关系,减少摩擦和冲突,增进相互间的合作。

研究表明,一个人一天中有80%左右的时间是花在与亲人、朋友、下属、同事或顾客间的沟通上的。通过研究一万个

成功者的案例发现,一个人的“智慧、专门技术”和“经验”只占成功因素的15%,其余85%取决于良好的人际关系与良好的人际沟通效率。

人际沟通的媒介可以分为语言和非语言两大符号系统。这两大系统本身又可以根据是否使用了我们的发音器官而进一步分为四个亚系统,即有声的语言符号和无声的语言符号(图1-1)。

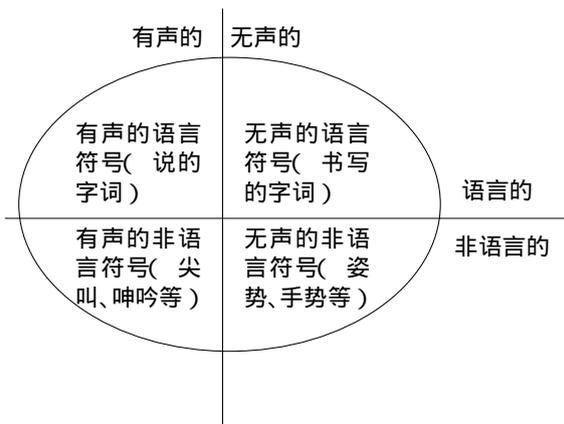


图 1-1 人际沟通的媒介

建立在文化基础上的互动与沟通,其文化内涵是深刻的,每个个体带着自身的文化理解进行沟通,伴随着不同的符号交流,文化的丰富多彩带来了符号的丰富多彩,更促进了沟通的丰富多彩。

三、文化沟通模式比较

(一) 文化传递

沟通是人的沟通。人类的沟通是基于文化的,没有文化,人类就缺少了沟通的内容。人类的沟通史就是一部文化史,

那么,文化是什么?

1952年,两位美国人类学家克罗伯(A. L. Kroeber)和克拉克洪(C. Kluckhohn)合写了一本名为《文化:关于概念和定义的探讨》的书,文中列举了从1871年至1951年共80年间关于文化的定义,竟有164种之多。

可见,文化是无处不在的,但定义文化又是困难的。关于文化的定义,最早指培养、种植、栽培或耕种,后引申出文雅、修养、高尚的含义。牛津现代辞典解释,人类能力的高度发展,借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养,即人类社会智力发展的证据、文明,如艺术、科学等。卢梭的《社会契约论》中指出:文化是风俗、习惯和舆论,一是铭刻在人们的内心;二是延缓诞生,但每天都在获得新生力量取代权威力量;三是能够维持人们的法律意识,激活已经疲软的法律或取代已经消亡的法律。

文化,按照英国人类学家爱德华·泰勒在1871年出版的《原始文化》中定义:“从人种志学的角度看,文化或文明是一个复杂的总体,它包括知识、信仰、艺术、伦理道德、法律以及作为一个社会成员的个人通过学习获得的任何其他能力和习惯。”而英国的另一位人类学家马林诺夫斯基则描述文化:“是那一群传统的器物、货品、技术、思想、习惯及价值。”泰勒和马林诺夫斯基的定义正是从物质和精神两方面概括了文化的概念。

在西方,古希腊文化给人类文化遗产宝库提供了丰富的资源;文艺复兴使文化增添了新的活力;18世纪的文化则被哲学家们阐释得具有了理性的知识魅力;19世纪,人们将文化的本质、产生、结构、功能和变化进步进行了归整,使文化有了较为明确的系统。

而在古老的中国,文化则演绎出了儒家、道家、法家、墨家等百家争鸣的故事,使文明古国的文化具有了龙的精神,中华文化渗入中国乃至东南亚华人的心田。

由此可见,文化是一种递质,每一个民族都将这种递质作为自己的标识,在接受了历史的洗礼后不断地积淀起来,并富有魅力地传递了出来,在文化传递中又折射和展示了一个民族的精神。所以,表现在人与人的沟通中的文化模式总是具有个性特点的。

每个人都是在特定的文化熏陶下长大的,在人的整个社会化过程中,文化是个体大脑中固有的思维连索,有着约定俗成的推理过程,有人把它描绘成脑海中的“软件”,带着一张隐性的心灵地图,提供着明确的程序和适应方向。任何处于沟通情景中的个体都带着文化的烙印在组织中生存,同时也承担着文化使者的使命,传递着文化。

通常,组织中的文化传递体现了六大特征:

1. 历史性。个体由于成长背景差异,在思维方法、价值观念和行为方式等方面形成的历史文化积淀烙印,以及组织因历史沿革而带来的文化痕迹。

2. 分享性。文化是被一定范围群体成员乃至社会所认同的物质、精神产品,组织中被融合而达成共识的文化部分带有分享性。

3. 异质性。组织中不同语言、不同方式、不同规则的异质性个体为了寻求共同目标形成工作团队,差异、冲突又构成了一个矛盾文化体。

4. 复杂性。各种不同背景下的法律与政治、信仰与价值、语言与技术交流形成错综复杂的体系,这对理清文化思路带来了难度。

5. 渗透性。文化因素在组织中互为依存、互为分离、互为交融,在磨合中互相渗透,寻找着契入点。

6. 动态性。时代的进步,组织文化实践的深化,个体的文化努力,使文化整体呈现动态过程。

由此,沟通中的文化是复杂的,从个体和组织的文化形成轨迹,探求文化心理有着重要意义。

(二)跨文化沟通模式

跨文化沟通是指两个以上具有不同文化背景的个体彼此交流思想、分享知识、传递信息和行为互动的过程。在传统的沟通模式中,以1949年信息学家申农提出的“申农模式”为代表。即在沟通的过程中,信息发送者将决定信息内容,然后将其编码,选择媒介,传递内容,接受者通过解码理解信息,并有一个反馈的过程。在传递中有时会失真,即“拷贝走样”。任何沟通都是在文化背景下进行的,特殊的文化背景构成了特殊的沟通风格。

跨文化沟通成为跨国组织国际化经营的重要手段。影响跨文化沟通的障碍有可能来自于个体的因素:①认知障碍。这是由于跨文化沟通中的文化知觉与文化成见造成的,并与每个人所受的文化环境有关,还受家庭特点、教育方式、社会要求和人生阅历等逐步积累构成的思维、心理定势的影响。通常人们总是希望被知觉的对象与自身的理解和潜在的心理相符合。②语言障碍。这是沟通的符号系统。语言是复杂的、多样的,每个人由于文化的差异导致语言表达和理解上的差异,即使熟练掌握英语,其表达也有很大的差异。③行为障碍。文化在个体行为表现中有着很大的传递效应,在跨文化的沟通中,行为上的理解落差也是沟通障碍之所在。

所以,成功的跨文化沟通战略应当包含:①文化的敏感性

培养。对他国文化的尊重和认同、理解和接受。②沟通技巧的培养。熟练掌握沟通的方式,常常能调整技术,合理地表述自己的观点和想法。③自信心的培养。沟通是一种勇气,在跨文化环境中生存必须消除恐惧,承受临时的失败,及时调整心态,应对沟通困难的出现,自信能改变尴尬的境遇。同时,建立一种多元团队文化基础上的有效的跨文化沟通模式也是极其重要的。跨文化的沟通模式主要由以下要素组成(见图 1-2):①沟通的主体。跨文化组织的多元化团队成员根据不同的文化背景发送信息。②沟通的客体。团队员工、客户、合作伙伴、股东和政府等相关利益者。③沟通的方式。单向、双向、多向,或正式、非正式,或上行、下行、平行方式,带着沟通的技能和特色。④沟通的目的。沟通是为了联系客户,传递文化信息,解决人际冲突,改善员工关系或协调组织的统一性等。⑤沟通的内容。价值观、知识、经验、信息等不同文化背景因素的组合。⑥沟通的空间。任何一种沟通都是在一定的场合进行的,有选择的在合适的时间和空间进行沟通也是极为重要的。⑦沟通的反馈。沟通是在彼此互动中完成的,是一个磨合的过程。

作为跨文化沟通的组织战略选择是极其重要的,是组织运作良好的起点,是有技巧性的。M. 门登霍尔与 G. 奥登(M. Mendenhall and G. Oddou)提出了影响跨文化管理成功的七项沟通技能,分别是:①尊重他人和其他文化的能力;②对他人的非判断性的反应能力;③对个体的识别力;④借助他人眼睛看世界的的能力;⑤在人的取向与任务取向的角色中发挥作用的能力;⑥捕获变化并控制互动与关系的能力;⑦容忍模糊性技巧及适应新环境的能力。

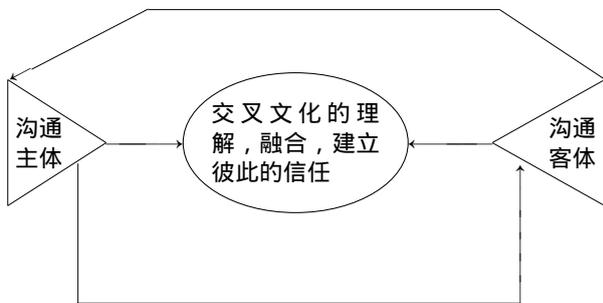


图 1-2 跨文化沟通的模式

第二节 文化的心路

一、跨文化心理学

在《跨文化心理学手册》(Berry, Poortinga, Segall and Dasen, 1992)中对跨文化心理学是这样定义的：“跨文化心理学是研究不同文化及种族中个体心理功能的相似性和差异性；心理变量与社会文化变量之间的关系；研究这些变量的变化。”在第二版的《跨文化心理学手册》(BERRY, 1997)中又定义为：“跨文化心理学是一种系统的研究，它关注文化范畴内的人类发展与在特殊文化中成长起来的个体所产生的行为之间的关系。”在经济全球化时代，不研究个体文化的差异性，就无法了解组织文化的差异性，也就无法开发跨文化的人力资源管理的模式。

文化对个体来说有着极其隐性的影响，无形之中渗透于生活、工作的各个方面，在跨文化交流中表现出来，如对空间的理解差异影响。在一些国家，人们享用个人空间、人际空间

方面有着极大的区别,如美国人在人际交流时保持着一定的距离,而日本人则喜欢家人紧密型相处。这些文化含蓄地体现了其开放性抑或封闭性,相依性抑或独立性。社会背景的差异与历史的积淀,使每个国家有着符合自己民族特点的概念、判断和推理方式,规范和制度的深刻性。当您进入一个国家,就会感受到它的氛围。如英国是个制度严明、规范明确的国家,每个公民在工作、购物、休闲、聚会中都体现了绅士性、严谨性,而美国这个多民族国家却体现了它的诙谐、轻松和幽默的价值观。每个人的价值取向均有一个标准,主要来自于个体成长的环境综合判断和宗教理解,这是各国历史的印记。中国的佛教,西方的天主教、基督教,充分体现了其宗教历史的深刻性等等。

在达尔文进化论的启发下,远在冯特建立世界上第一个心理实验室开始就有心理学家研究文化进化理论以求分析文化形成的根在哪里,由此探讨跨文化的心理形成的轨迹。

二、文化社会化过程

地域背景的差异决定了世界的丰富多彩。由于各地政治、经济、历史、文化有着不同的内涵,也就勾画了人生的不同成长轨迹。当一个婴儿出生后,就进入了与社会相互影响、不断适应的动态社会化过程中。一方面由于社会行为发展依赖于个体的支持和维护,另一方面个体在其社会化过程中也受到社会的制约,不停地“内化”社会所认同的行为准则,尽量努力地成为合格的社会成员,这就是个体的社会化过程。社会化是人的终身课题,也是许多学科关注的重点问题,但个体的社会化过程也就是文化的社会化过程,每个个体都是在按照不同的文化背景走着一条独特的文化社会化之路,追寻着个体社会化的轨迹。人类可以追寻到个体文化形成的心路,

掌握成长规律,提高生存质量和管理质量。

当一个婴儿呱呱落地后,就如一张白纸,对于社会是个自然人,一无所知。通过与社会的互动,婴儿从一个有生命而又无助的人类动物转化成了社会的存在。但每个人不管出生在什么背景下,其社会化过程大致是相似的。每一时代的每一社会或群体又都具有自己特定的社会行为模式,要成长为一个社会的人,一个被该社会或群体所需要的人,他就得学习社会或群体的行为规范,按照社会或群体对他的期待,使自己逐步具备作为这一社会或群体的成员所具备的知识、技能、情感和行为,逐步形成符合社会需要的价值观和行为。社会也努力营造氛围,促使人们接受其特定的理念。这种使一个人从小到大学习社会或群体的行为模式或行为规范,并“内化”为自身的行为方式,不断去适应他所在的社会或群体的规范的过程,就是社会化的过程。当人们度过他们的童年时期,他们已被角色定位,已具备被教会社会所认同的、期待的语言、技能和行为模式。成年时期,社会化过程仍在继续,新的、更复杂的角色有待学习。由此,社会化伴随着人的一生中的每个阶段,包括出生、童年、少年、青年、成年、老年直至死亡,都存在社会化问题。

社会化过程实质上是个体反映社会现实的过程,即社会现实内化的过程。社会化的目的不仅是使人获得语言、思想、情感,掌握基本生活技能,学会一定的生产技能,懂得社会规范,明确生活目标,适应社会,成为社会的一员,而且使上一代人的思想、技能和经验传给下一代,使人能继承和发展文化遗产,维护代际关系,在适应社会的基础上改造社会,把社会不断地推向前进。

社会化是一个复杂而又令人感兴趣的问题。美国的一位

社会学家戴维·波普诺将社会化定义为“一个人获得自己的人格和学会参与社会或群体的方法的社会互动过程”(戴维·波普诺,1999:142)。我们认为,个体的社会化是个体凭借其生理特点在社会实践中通过学习获得符合特定社会要求的知识、技能、习惯、价值观、态度、理想和行为模式,成为具有独立人格的社会成员,并履行其社会职责的过程。

每一位社会或群体中的合格成员都是在某种文化背景下成长的,使他掌握这一社会或群体的文化是必然的,文化之路就是社会化的首要内容,任何个体都无法违背与生俱来的文化背景。这里的文化是指包括特定地域的政治、经济、哲学、历史、法律、宗教等人文意识及风俗、习惯等内容。当然也包括狭义的文化概念,即文学、艺术、教育、科学等精神财富或个人掌握的一般知识。因此,社会化过程更是个体学习文化的过程。文化的社会化过程是接受文化意识,思考文化问题的过程。

总之,人是社会的人,他一出生就置身于有组织的社会中。个体的文化社会化同样应当有以下特点:

1. 强制性。生命的进程无法使自己自然而然地成为社会人,人们的思维、情感、意志、性格和行为并不是先天具有的,而是在社会文化环境下培养起来的,常常是社会带着强制性驱使个体从儿童进入成年直至老年,每时每刻都在接受社会文化的教化和熏陶。

2. 发展性。在人生发展过程中最终完成社会化,社会发展与个体“内化”发展融合在一起,前进中的社会文化模式教育着每一代人,尤其是在社会交流和沟通的广度扩展使文化的认知范围扩大的时代。

3. 能动性。在人的文化社会化过程中,对“内化”的内

容、方式都是有自主选择性的,人在改造客观世界的同时,也在改造自己的主观世界,在不断创新社会文化,寻求社会文化的新内涵。

所以,我们强调人的文化社会化的终身性。这种终身性由两个方面构成:一是个体发展终身性,不同时代,不同年龄阶段乃至所处的不同区域,个体文化社会化期望不同,是个不断向前演进,不断寻求终极发展的过程;二是社会文化的发展性,社会文化的发展是永无止境的,个体的适应、改造、接受和融合也是没有终结的。

三、文化社会化实现的基本途径

人的文化社会化是通过社会教化和个体“内化”实现的。社会教化和个体“内化”是文化社会化过程中两个相辅相成的不同方面,没有社会教化,就没有个体“内化”;而没有个体“内化”,社会教化也就没有价值。

所谓社会文化的教化,即外在教育,是人的文化社会化的外部动因,是指包括家庭、学校、大众传媒、社会组织、社会团体等文化社会化的机构及其执行者实施文化社会化的教育过程。在这个过程中,个体接受了角色的认同和确定及关于行为规范的体系,如角色形象、伦理道德、风俗习惯和礼仪规章等。社会文化教化可以分为两大类:①正规、系统的教育。各类学校对学生的教育,其中包括关于知识与技能的教育。②非正规、系统的教育。在人的一生中,社会文化各类因素在无形之中潜移默化地起着作用,这是一种文化的经验积累,悄然地对个人的心理成熟与变化以及行为方式的取舍发生影响。如看一篇小说可以得到一种文化感受,而参观一个艺术展览又可以获得另一种文化感受。

个体内化则是指社会文化教化得以实现的内在因素。即

文化社会化的主体——人经过社会文化教化学习,将社会所认同的目标、价值观、规范和行为方式接受并转化为自身特定的人格特质和行为反应模式。个体内化过程是在人的社会化活动整个过程中实现的,是个体的内部心理适应与外部社会环境有选择地互相作用而结合在一起的,在学习、融合、认同中共同成长,以此而形成个体的文化心理和独特人格。

但是必须将政治社会化与文化社会化加以区分。政治社会化更多的是体现个体逐渐学会被现有政治制度接受和采用的规范、态度和行为的过程,目的是为了使社会或群体达成一致,遵循统一的规范。这就使社会化带上了民族和阶级的烙印,不同的民族、不同的阶级,在不同的历史阶段社会教化的内容也不尽相同。个体的文化社会化过程不可避免地要受到政治的影响,它有着独特的发展路径,任何特定政治历史背景下对于树立生存信念,引导社会角色适应,讲授社会基本规则,培养具体行为规范,这一点应当是一致的。在两种社会化因素的影响范畴上有很大的差异性,相互之间没有可代替性。

文化社会化一般经历儿童文化社会化、青年文化社会化、继续文化社会化和再文化社会化四个过程。儿童文化社会化:儿童在社会化的过程中,动作的沟通逐渐被语言代替,在掌握语言的基础上,学习生活技能和社会规范,这是文化社会化的起始阶段。青年文化社会化:青年在文化社会化过程中,来自外在的控制的范围和强度明显缩小和降低,强化的方式逐渐转化为由个人对社会文化环境的认识等内在因素调节,主动地模仿成人的文化规范、行为并选择榜样,而且成长中的文化社会化媒介越来越广泛。继续文化社会化:经历前两个文化社会化过程后,个体文化社会化尚不完全,还要不间断地进行,主要是适应社会文化发展变化中的生活环境和新的社

会角色情景。再文化社会化 :是指社会文化的进步与发展使个人原来的思想、生活方式以及行为模式与已改变的社会文化环境不协调 ,甚至发生冲突 ,必须断然改变 ,形成全新的思想、生活方式和行为模式等。

人们认为 ,不同的文化风格是导致不同管理风格的原因 ,每个国家都有现实的文化原则 ,只有比较不同的文化形成的相同性与差异性 ,才能有效地区别跨文化的不同管理文化风格。

四、文化心理的形成过程

文化促成了世界的丰富多彩 ,形成了日本文化的群体性 ,美国文化的奔放性 ,中国文化的内敛性 ;也形成了日本人爱吃寿司 ,美国人爱吃牛肉 ,中国人爱吃米饭 ;更形成了日本人的和服 ,美国人的西服和中国人的中山装。这是一种文化积淀下的心理轨迹 ,把人类社会装扮得色彩斑斓。

1. 文化的认知。文化的认知是文化心路的开始 ,它是建立在智性基础上的 ,可通过对个体的观察力、记忆力、思维力和想像力四个方面来进行分析 ,各国之间由于个体遗传的差异性、成长背景的不同 ,对文化的敏感性和接受方式不同。人的头脑是内化了的文化 ,内在的遗传因素与后天的特定环境组织因素强化使各国的群体具有明显的差异性 ,可能一国优于某一方面 ,而另一国却优于另一方面。如德国人敏于观察 ,强调逻辑 ;美国人强于形象思维 ,推崇创造性思维的开发 ;而中国人突出了抽象思维的发展 ;印度人死记硬背的记忆方法盛行。当一个由各国人员组成的团队在一起工作时 ,这种智性方面的差异性明显地显现出来了。

2. 文化情感。文化情感是人类对外在文化环境的一种内心体验 ,社会文化的教化使各国人群体对情感的体验有着

差异性。如美国人的狂欢节,法国的戏剧,巴西的足球,都不同程度地体现了他们喜怒哀乐的表现形式。

3. 文化意志。在相同的情景下,有的民族有着顽强的毅力,在挫折情景中坚强抗争,如日本人和中国人的意志力是比较坚强的。

4. 文化个性品质。特定的文化背景给予了个体的不同需求、动机、兴趣趋向、价值观、人生观和气质、性格、能力等文化个性品质,社会文化具有伟大的力量,不同的文化造就不同的人格。在团体中融合性地塑造了具有正义感、追求高尚情趣的理想人格的人,也塑造了卑鄙渺小的缺乏教养的人,这是文化教化的结果,也是个体内化的反映。

5. 文化态度。文化的差异性,使文化的接受态度也具有差异,彼此接近的文化易于理解和接受,差异性较大的文化有吸引力,但往往难以融合,会产生冲突。

6. 文化行为。这是文化教化和内化后付诸实施的过程,个体接受一种特定的文化样式后,会有意无意地表现出来,在其行为中得到具体落实。

不同文化决定着人们不同的社会化道路,也在塑造着不同类型、不同风格的人,个体文化社会化途径主要受家庭、学校、团队和大众传播媒体及网络等的影响。在跨文化的组织中,有效地分析文化成长的不同背景,研究文化现象,寻求文化的心理轨迹,开发内涵,使文化取长补短,有着十分重要的意义。



第三节 国际化征程中的跨文化整合

一、文化的整合

在前面谈了文化的一些基本问题后,以下分析跨文化问题。文化就像蒲公英的种子,带着自身的特质,飘飘扬扬适应着一方水土。在经济全球化的今天,文化应当给予现代阐述。在组织的国际化征程中,文化以其独特的方法不仅适应着本土成长,而且漂洋过海适应着他方水土。跨国公司是一种跨文化发展的标识,我们将跨国公司定义为:由一国的企业或公司,向境外国家或地区投资,并利用当地的有利条件办合资经营、合作经营或独资企业。在跨国经营中,人们跨越国界使价值观、宗教信仰、处事原则、行为规则等不同文化认知的人进行沟通时,跨文化行为开始了,跨文化的整合也开始了。

由此,跨文化组织开发与管理被提上议事日程,人们开始审视组织文化在国际化背景下的作用,当科技水平和信息工程整体推进时,硬件差异性日见缩小,组织的竞争逐渐隐藏着一种文化的竞争,文化的凝聚力是无法估量的,也是无形地潜藏在核心竞争力中无法被模仿的一种能力,各层次组织在发挥竞争优势的同时,也正创造了一种个性化的独特文化。

寻着文化的轨迹,可以发现,跨文化既是一个挑选、吸纳(排斥)、融合的过程,也是一个整合的过程。文化整合是不同的文化相互吸收、融化、调和而趋于一体化的过程。这种整合事实上是一种不同文化的重新组合,“原来渊源不同,性质不同以及目标取向、价值取向不同的文化,经过相互接近,彼此协调,在内容与形式、性质与功能以及价值取向、目标取向等方面不断被修正,发生变化,特别是为共同适应社会的需

要,往往渐渐地融合,组成新的文化体系(司马云杰,2001:306)。以中国为例,中国古代各民族整合出的华夏文化就是代表,西方如美国就是多民族融合的文化。文化的整合能增添、激发其丰富性,更能促进其成长,产生无穷的创造力。文化是越整合越有生长力,而越有生长力就越有能力去整合。当然,在吸收、融合中也伴随着冲突和矛盾,一种源远流长的文化总是在不断地开发和进取中成长的。

在一个组织中,组织的文化整合体系使组织充满活力,也使组织文化具有更强的整合能力,也就产生新的更适合于时代发展,更具有生命力的新文化。通常,跨文化包含着三层意思:一是本国、本民族、本地区文化,来自于根深蒂固的民族特质,带着本国、本民族、本地区的特有的文化理解和文化敏感性,当一个跨文化工作者深藏着这种期待、价值观、需求、标准和经验,进入另一类独特的空间,即出现了跨文化现象;二是本组织文化,由组织共同远景,共同誓言、历史、经历、理念构成,这是组织自身文化的积淀,是组织独特性所在;三是员工的文化素质,每个人的成长背景不同,个体的文化差异是明显的,在跨文化组织中 will 影响个体能力的发挥,人际氛围的形成。组织的发展也有可能面临:跨越国界到异地发展中的文化问题,本国发展中别国资本投入而产生的文化渗入,由此而产生跨文化问题。

二、整合的原则

国际化征程中文化的差异性带来了文化的丰富性,但在跨文化组织开发与管理中受到文化干扰也是显而易见的,这种可能性体现在组织共同背景的构建、规章制度确立、计划决定定位、管理理念、团队合作以及绩效评估等方面。跨文化管理中的整合功能应当建立以下几项原则:①平等的原则。任

何一种文化都有着自身成长的背景,不管来自于何种语言、习俗和哲学,在一起共事都应当本着平等的心态。②理解的原则。融合的前提是彼此的了解和沟通,充分理解跨文化背景下,个体具有不同的文化认知、情感、意志、态度、个性和爱好兴趣是可能的,也是可以协调好的。③认同的原则。融合的前提是彼此能和谐地接受和确认,尊重文化差异并寻找文化的个性和共性。

对情景文化进行分析也是整合文化可参考的因素。根据爱德华·T·霍尔的高情景文化和低情景文化的分析模式,在低情景文化中,关于个体的文化传递,情感与思维大量使用明确、清晰的语言传递信息,具有明显的直接性,人们在沟通过程中更多关注的是目标的实现与沟通所传递的是“什么”;在高情景文化中,当人们进行沟通时,大量使用非直接性语言传递信息,其注意力集中于沟通情景,是通过暗示表达出来的,关注的是向“谁”传递意思,词语传递的只是完整信息的一部分。一个以集体主义思想为主体的国家属高情景文化区,而以个人主义思想为主体的国家属低情景文化区,跨文化传递有着难异的差别。

三、整合的理念

跨文化组织在开发与管理中把握组织文化体系也极为重要。有三层理念。

第一,把握文化情结的根源。“人同此心,心同此理。”(图1-3)在跨文化组织中的理即为组织共享文化。寻求这种共识可从四个层次综合定位,即个体文化圈,个性层次上对文化的阐述,凝结着个体的文化认知、文化情感、文化意志、文化个性理解;组织文化圈,组织层次传统与未来,人、财、物及配置运转中的文化理念;区域文化圈,人、财、物在特定区域中

运作,产生文化吸收与理解;国际文化圈,国际化人、财、物互动中的文化影响。

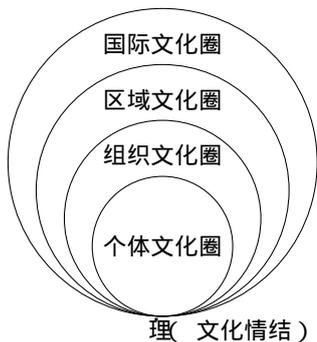


图 1-3 跨文化组织的三层理念

第二,挖掘文化层级的特点。通常在考察文化表现时分为外显性和内蕴性两个部分,外显性部分是可感知的,如人体姿势、信号、语言、行为方式等表现出来的特征;内蕴性部分则是不易被察觉的部分,如核心信仰、价值体系、信念和思维模式等。

第三,提升文化理念。组织文化具有亲和力,是一种无形的激励。提升文化理念具有三大功能:一是文化整合功能。使组织成员了解、沟通、尊重、学习、理解不同的文化规则,并能克服文化的心理定势,发展一种集体认同感,使个体工作定位清楚,并促使个体目标与组织目标一致。二是文化适应功能。使组织明确外在的竞争对手,综合提炼强势文化以适应不断变化的外部世界。三是创设新的工作文化。挖掘、融合、创造、实践出一种具有标志性的“品牌”文化,使对手无法模仿,使内部具有核心竞争实力,这是一种跨文化的自我超越。

跨文化组织的开发与管理中的核心理念就是组织文化优

势的构建,而组织是由具有不同文化特质的人组成,文化又终究是人的文化,文化理念必然在人力资源的开发与管理中渗透性地被实现。通常在实现中有几种类型:

1. 移植。这是跨文化管理中最简单的方法。将母公司的文化直接、简单地照搬到子公司,忽视子公司的本土化问题,也不顾子公司自身的文化。移植有三种可能,一是母公司文化具有强势力,子公司接受并融入母公司文化中;二是子公司文化具有独特的优势,如本土原因或自身营造,将会引起母公司文化逐渐倾向、融入子公司文化,使子公司文化取代母公司文化;三是母公司与子公司文化实力相当,引起矛盾和冲突。

2. 嫁接。保持子公司的文化框架,以对地域文化的尊重、认同和适应,注入母公司的合理内容,这种方法对深入地融合有一定的阻碍作用,但如果磨合得当也会趋于融合。

3. 融合。这是一种强强文化的联合,彼此接受的不是简单的某一种文化,而是充分地、深深地沟通与理解,是最合理和优秀的内核。



第二章 文化个性与人力资源开发管理

文化的差异性使人力资源开发与管理整体设计具有差异性,所以在人力资源开发与管理,尤其是跨文化人力资源开发与管理中,注重与文化相匹配、相适应是至关重要的,是构建国家特色的人力资源开发与管理模式的优势所在。以下就美国文化背景与人力资源开发与管理模式,日本文化背景与人力资源开发与管理模式和中国文化背景与人力资源开发与管理模式作比较性分析。

第一节 美国文化个性与人力资源开发管理模式特色

一、对美国文化个性的认识

(一) 多民族文化

美国位于北美洲中部,国土面积 9 372 614 平方公里,人口 25 388.7 万。1776 年成为独立的国家,至今只有 200 多年的建国史。但目前美国是世界上单一国家市场购买力最大的国家,广袤的国土面积和天然丰富的自然资源,优越的地理位置,强有力的经济规模和经济实力,发达的教育体系和极其难得的历史机遇,使美国成为一个经济、军事发达的国家。

许多欧洲人在谈论美国时,常常会说他缺少“文化”的民族,其实不然,独特的美国历史造就了独特的美国文化,其主要特征是“多元化”。1652 年,乘坐“五月花号”抵达北

美的英属新英格兰殖民地的英国移民是带着建立清教徒的理想“净土”前往的,希望能建立一个“清教”——基督教思想为标准的单一化社会。但是,历史的演进以美国吸收移民作为基础。到20世纪前,美国想要按照建立英国模式来发展美国文化,但随着美国不断渗入移民和移民文化,美国终究缺乏充满本土气息的文化。有人把美国社会称为“民族大熔炉”,其实也正是反映了美国是一个多民族文化融合的国家,文化的发展体现了一种国际化和民族化的辩证规律。

也正是因为美国是一个多元文化和多元种族的社会,所以,在美国文化中更多地体现了宽容精神和创业精神,以及发展中逐步融合形成的开拓进取、务实、创新的民族文化精神。一方面,体现了年轻、新颖、时尚、创意和革新,很少羁绊;另一方面,物质主义的世界观将“利润最大化”作为组织追求的终极目标,具有明显的文化功利思想。以基督教和新教文化为基础的文化背景,体现了两大特征:一是以效率进步和工具理性为特色的理性主义。提倡科学管理与合理管理的“硬管理”思想,泰罗制以来,美国在组织开发中重视系统性、规章制度化、法制化、程序化,以及职责明确、工作标准规范和管理手段的先进性的同时,也十分强调务实精神,重游戏规则而轻人情关系和“面子”,这对提高效率极为有效,而重实绩轻资历,有利于人才崇尚创新意识。二是能力主义。美国提倡鼓励个人主义、英雄主义,尊重个体,给予个体创新空间,具有成就需要鼓动性。由于岗位职责分工明确,责权利一体化,使个体决策能力、工作主动性和责任意识提高。美国的这些文化特征与其民族文化成长背景有关,其缺点是在管理中缺少人情味和人际沟通,人才流动性大,对团队开发带来困难。

(二)人才观

1776年7月4日,美利坚合众国建立了。在建国之初,美国就树立了人力资源胜于自然资源的理念,人才的经营意识使美国在短短的时间中,网罗了世界各国的优秀人才,是最早重视人才价值的国家之一,并且很早就开始重视开发国内人才,也非常注意吸收国外人力资源。

据统计(潘晨光,1998)美国在1900年以后的360名最杰出的科学家中,引进的有65名,占总数的18%;在114名诺贝尔奖金获得者中,引进的有40名,占总数的35%;在631名科学院院士中,外来人有141位,占总数的22%。从1974-1979年5年内流入美国的专门人才达20多万人。

二次大战后,美国曾一度吸收了2000多名著名科学家,其中包括伟大的物理学家爱因斯坦、核物理学家、氢弹之父费米、电子计算机奠基人冯·诺伊曼和航天工业专家冯·卡门等。冷战后,它又吸收了大批俄罗斯等国的科学家,还专门制定了接待与安置前苏联赴美学者的计划。

二战之后的20年间,美国接收的各国高科技人才达40多万名,至今仍以每年1万人的速度递增。在美国各大学深造的外国留学生多达30万人,其中60%攻读理工科,有25%的留学生在取得科学家或工程师职称后定居美国,纳入美国的“人才库”。美国科研人员得到的专利权比其他国家的总和还要多,美国每年有1万多种新产品进入国内、国际市场,美国技术专利占资本主义国家的60%,同时,外国新技术有75%首先在美国转化为新产品进入市场。

据美国科学基金会调查,美国50%以上的高科技公司的外籍科学家和工程师占公司科技人员总数的90%。在美国加州“硅谷”工作的高级工程师和科研人员有33%以上是外

国人,从事高级科研的工程学博士后研究生中 66% 是外国人。

众多的人才流入美国,对其经济、科技的发展产生了巨大影响。有关资料表明,美国每引进 1 名科学家或工程师可节省 4 万美元的教育经费。从 1952 - 1971 年,美国引进外国专家 22 万人,仅教育投资一项,就可节省 150 亿 - 200 亿美元。前苏联《真理报》以《偷窃天才的人》为题,指责美国从 1949 - 1969 年中,抢走发展中国家 14.3 万名高级人才,20 年至少可创造 630 亿美元的收入。几十年来,美国政府一直把引进人才当做开发人才资源的重要途径,利用其雄厚的经济实力和优惠的移民政策,通过各种途径和手段,把世界各国的英才纷纷引入美国,使之成为人才高度集中的“世界大学”。

据《纽约时报》报道,在加利福尼亚大学的机械工程师安德鲁·弗兰克的教室里,半数的学生来自外国;罗克韦尔国际公司在其主要研究中心所雇用的 300 名科学家中,大约有 60% 是外国人。今天,在美国得到工程博士学位的有 58% 是外国人,比 20 世纪 70 年代中期增加了 1 倍,获得数学和计算机博士的外国人也大大增加,大约占 40%。现在,获得从事博士后研究机会的人中有 2/5 是外国的科学家和工程师。

据美国国家科学基金会预测,美国目前缺少 4.5 万名理工科大学毕业生,在 2000 年,美国化学、生物、物理等学科的科学家和工程师缺额为 45 万 - 47 万人,2010 年将缺少 9 600 名博士水平的科学家。研究人力资源的经济学家预测,美国今后招聘 10 个人工作,只有 8 个人应征,而其中 4 名是女性,3 名是移民。美国教育家和科学家们说,美国下一代科学家,尤其是从事尖端研究的科学家,及在美国工业实验室里担任关键职务的人,将越来越多的是外国人。

美国是当今的科技大国,有研究开发人员近百万人,居世界首位,他们的研究与开发经费约占国民生产总值的3%,居世界最高水平。从科技成果来看,美国的科技论文总量占世界的37%,遥居榜首;其科研成果的专利申请数在世界上也处于领先地位。就是这样一个科技强国,也觉得其“科技霸主”地位不稳,对前途感到忧虑。

(三)管理思想的火花

作为美国人总是充满着文化优越感,独特的文化也正是形成了具有个性化的管理风格。文化个性使美国人的管理思想具有的特点是:

1. 利润和效益的优先化。管理应当使利润、效率与绩效相一致,是组织的目的。

2. 自由和创意的优先化。美国人愿意接受新事物和新观念,管理使每个人有着创意的空间,使自由、创意和改革成为不竭的动力。

3. 风险和责任的优先化。没有风险的决策、缺乏竞争的决策不会使行动具有力量,美国的经济是企业家化的经济,而企业家最重要的标志就是风险与竞争,在承担风险中又有着强烈的责任意识。

4. 时间和意志的优先化。美国人认同的概念是:控制今天就是控制时间,控制今天也是为了控制未来的战略,而战略就是规划时间成本以便寻求机会。

5. 伦理和法律的优先化。在管理中,美国人常常以自己具有强烈的工作伦理而自豪。渊源于新教伦理的工作观念,强调努力工作与通过成功积攒财富。但美国又是一个法律无处不在的国家,显示了美国“法律高于一切”的立国原则,尤其是在商业活动中更重视法律的作用。

由此可见,在美国这样一片神奇的土地上,尽管充满着功利主义和傲慢自负的思想,但文化形成了美国人的竞争意识和个人主义精神,使其管理独具特色。

二、美国的人力资源开发管理特色

特定的文化决定了美国人力资源的特色,他们的基本特点是:人才战略规划思路清楚,依托市场调节,制度化管理下的能力报酬制。表现在:

1. 人才规划思路清楚,工作规程分析细致。由于美国把人力资源作为比自然资源更重要的财富来开发,因此人才使用和储备计划性都极强,全球录用方案和以能力主义人才竞争机制为导向,任人惟才,不拘一格,用实绩证明能力,反对论资排辈,使人才快速提拔,激活了人才使用机制,吸引了国际人才。其人才使用采用的方法有:科技投入、重金收买、借用、聘用、奖励以及梯级人才队伍培养等。美国还有一套细致地帮助个体适应岗位的职业生涯开发系统,包括自我分析、职业选择、制定岗位工作计划等。

2. 依托市场调节,使人才脱颖而出。美国的人力资源管理对市场的依赖性很强,劳动力市场也非常发达,起着极为关键的中介作用,对社会上的劳动力资源起到了良好的配置作用。需要什么人才就到市场上登广告,通过规范、合法的人员筛选、招聘程序,聘用需要的人才,或者通过有目标的市场竞争,把自己需要的人才从别的组织中“挖”过来。对于不需要的员工,则会予以自然而然的解雇,由市场这一杠杆来重新安排其就业和去向。

对员工来说,从小就有意识地对一生的生涯进行规划,在学校学习、选择专业时就注重劳动力市场的动向,使所学知识、专业既符合自己的兴趣与特长,又与劳动力市场的需要和

将来的就业机会结合起来。就业后,员工如果对自己的兴趣和特长有变化,或是发现了新的更为理想的就业机会,也会毫不犹豫地进行选择。市场是鼓励这种行为的,认为能在这种市场流动中、竞争中找到更好工作的员工是市场价值很高的优秀员工。员工在工作中表现出工作绩效,雇主付给合理的报酬,员工是很少体现忠诚的,同时,员工的流动性很大,稳定性就相对较差。

3. 能力报酬制。自泰勒的“科学管理”诞生以来,美国倡导了一种制度化管理模式,工作分析基础上的分工明确、责任清楚,每一工种对工作人员的个人素质、技术技能要求、工作岗位职责、问题处理的程序和政策、法规都有明确规定。在美国,每个人在什么位置或干什么工种,都有很详细的规定,不同位置和工种的工作人员是不能随便交叉使用的,否则是“侵权”的。

专业化和制度化加上注重市场细节的管理制度,在招聘和提拔员工时,都有较大的回旋余地。员工进入不同组织的途径可以是多种多样的。教育程度较高的人,进入位置通常要比同时进入的受教育程度较低的人的位置要高,高层管理者,既可以从组织内部提拔,也可以从别的组织中“挖”得,新员工只要能在工作中做出成绩,用工作绩效证明自己的能力,就可能很快得到提拔,而不必论资排辈。

尽管行业、职业、种族、性别、地区有差异,但美国建立了一套与本国文化相一致的刚性薪酬体系,工人收入的95%甚至99%以上都是按小时计算的固定工资。以小时来计算,体现了“能者多劳”、“机会均等”原则,符合与工作绩效、目标相一致的报酬体系。

4. 培训体系完善。立足长远,组织带着为社会培养人

才,在社会上交流人才的态度使整个社会的人才素质有了整体的提高,并运用大企业办高等教育、契约培训、国家企业联合培训等,以各种形式及手段分层次、分阶段培训员工,并且允许合理流动。

5. 健全的人才信息系统及精细的法制保障体系。美国的人力资源信息系统是极为优秀的,科技的进步使人力资源开发和管理有可能在管理功能、技术措施等方面都有着良好的规划和行进方案;同时,法律的保障体系也日趋完善,以保障员工尽可能在公正、公平和合理的条件下发挥个体才干。

20世纪80年代以来,随着经济和技术的迅猛发展,美国已经开始对传统的人力资源管理模式进行必要的修改,很多专家和学者也建议向日本的管理方式学习,但直到目前为止,历史上形成的美国人力资源管理模式的主要特点没有很大的变化,而根据形势的变化作一些调整是不断的。

第二节 日本文化个性与人力资源 开发管理模式特色

一、对日本文化个性的认识

日本是一个资源贫乏的国家,是个岛国,由四个大岛及约4 000个小岛组成,海岸线漫长曲折,多港湾,境内山地崎岖,河谷交错,山地面积占全国总面积近80%。全国最高海拔为富士山3 776米。国土总面积377 748平方公里,人口125 60万,为世界上人口密度最大的国家之一。居民多为大和族,通用日语,信奉神道和佛教。

历史上的日本在经济、技术方面是远远落后于欧美国家的,二战后的日本更是在一片废墟上重建家园。但是,在20

世纪 50 年代后期,日本却以迅猛的速度发展,奇迹般的成为举世瞩目的发达国家,市场的巨大潜力使其成为世界经济大国,仅次于美国,工业和国民经济生产总值均居世界前列,工业体系完整,工业结构为知识、技术密集型,农业实行机械化商品性生产。

儒家伦理思想、佛教文化和西方文化交融并存的移植文化,使其出现明显的“生存理性、危机理性和人文理性”为核心的“日本式”理性意识,有着强烈的民族主义精神。其极为明显地体现出一大特征:家庭制度、等级制度基础上的集体主义和团队精神。这是日本文化之精髓,也是国情的反映,这种顽强的凝聚力和生存意识、效率观念成为日本民族维系生存命运共同体的思想基础。精诚合作,团结一致,恪守家规,归属团体,是其民族文化精神之所在,使日本整体民族力量体现出无与伦比性,这是日本取得成功的原因所在。

二、日本式的创新思想

日本拥有强大的本土文化及传统,与欧美国家相比,日本在技术发明方面并非是有创新思维力的国家。日本使用的技术绝大多数是由欧美国家开发的,但是日本人的特点是善于模仿,在模仿的基础上进行改良,并形成自己的独特风格。所以日本提倡每个人从身边的事开始模仿性的创新思维,这对于提高技术进步有着极其重要的作用。日本采取的从模仿到革新的战略被称为“5I 战略”(C. H. Wee, K. S. Lee and W. H. Bambang, SunRzu: War and Management, Singapore: Addison - Wesley Publishing Company, 1991)。

1. 模仿者。日本人从模仿别人开始,使用便宜的材料、零部件和人力,模仿生产外国的产品,日本产品被认为是质劣廉价的产品。

2. 改善者。日本人开始对最初模仿生产的产品进行改善,其产品逐渐被外国的消费者所接受。

3. 即兴创作者。在这个阶段,日本产品的特征和质量都得到了进一步改善,灵巧、质量可靠、设计细致成为日本产品的主要特征。

4. 革新者。日本产品在许多方面开始显示出优于西方产品的特点。这个阶段开始于20世纪70年代中期。

5. 发明者。20世纪90年代以后,日本开始了其“经济征服”的最后阶段,不断发明新产品,在超级计算机、人工智能及生物技术方面成为世界的领导者。

特定的文化背景使日本形成了个性化的创新思维模式。资源的缺乏使日本社会将人作为惟一拥有的自然资源。所以,日本并未刻意去追求原创性,而是独辟蹊径,从模仿中寻求创意,有利于人力资源的开发和管理。

三、日本人力资源开发管理的特色

在日本,每一种组织都是一种群体,个体忠实地服务于组织,满足员工需要是日本不同层次组织的目的。日本的人力资源管理模式是在第二次世界大战以后日本经济复苏和高速发展的时期形成的。从明治初期起,在生产力尚未充分发展,因而也无能力抚养人口的时期,人口是过剩的,而且往往与贫困联系在一起。但是另一方面,这又意味着拥有丰富的劳动力,低廉的劳动工资和报酬,形成了实现世界史上高速度工业化的能量和内在动力。

日本在人力资源开发与管理模式中并不注重市场调节、规范化和制度化概念,但十分注重劳资双方的合作关系,企业中独到的人力资源管理制度,为日本经济的腾飞做出了突出的贡献。日本企业人力资源管理模式独特性有其特殊的历

史文化渊源,强调了合作和团体主义精神。这对日本战后经济复苏和高度发展所产生的巨大作用,引起了人们对这种管理模式的极大兴趣。日本人力资源开发管理的特色体现在以下方面。

(一)终身雇佣制、年功序列制和企业内工会制“三位一体”

在人力资源规划中对劳动力市场依赖性较小,终身不解雇员工,并提供各种优惠条件使人才流动率较小。在日本的组织中,核心内容就是拥有一支终身忠诚于组织的终身制雇员群体,组织的留人方法就是采用保证长期雇用;同时,在“有限入口”基础上“按部就班”,根据员工的资历提薪、提职,内部缓慢提拔。在日本企业中,外部招聘来的管理人员,无论其能力多强,没有一段相当长的时间熟悉企业内部的制度和体系,和上下左右建立起密切的工作和个人关系,是很难开展工作的。因此在日本企业中,员工的使用上有“有限入口”和“按部就班,内部提拔”的特点。就是员工要从基层进入企业,然后在按部就班提拔的过程中熟悉情况,和上下左右建立起工作关系和个人关系,为以后从事管理工作创造条件。

管理者在组织控制中使用了群体取向,通过强调群体和谐一致、忠诚守信等文化价值使组织内部达成一致,成为维持组织成长的永动力量。

在任务和待遇按年功序列逐步提高中,劳资关系是合作性的,工会是改善现状的惟一通道。在遇到问题时,尽量通过工会沟通和交涉,获得理解是劳资双方利益所系。这种体系是文化传统惯例,并非法定,但充分体现了日本特色,强化了组织整体绩效的提高。

(二)培训体系

重视员工素质和对员工的培训成为日本组织的有力手段。培训贯穿在组织成员整个职业生涯中,针对普通员工,一线、中层、高层管理者分层培训,并分入社前培训、入社时集合培训、实力培训和后续培训四个部分,同时还配合有职务轮岗制度。培训手段也极为细致有效,如问题讲座、情境模拟、案例处理、感受性体验、创造力实训等。

在日本企业聘用员工时,不看中个人的具体技能,而是强调基本素质,其指导思想是认为高素质的员工可以通过企业自己的培训,胜任所有的工作。为了保证获得高素质的员工,日本的一些企业常通过两种途径:一是注重与学校的合作。认为好学校的学生学习基础和基本素质都比较好,愿意优先录用。学校方面也考虑自身利益,很愿意与企业合作,尽量向企业提供关于学生的准确信息。二是在培训新员工上花更大的力量。员工在培训中,不仅要学习技术方面的“硬技能”,而且还要学习企业内部的管理制度,包括处理各种人际关系和了解不同情景下的行为准则等“软知识”和“软技能”。这些软知识和软技能是具有局限性的,也是属于个性化的,只有一个员工始终在该企业就业时,这些知识和技能才能发挥作用,帮助员工提高劳动生产率。在对员工进行大量的培训以后,一般也不愿意员工离开企业,因此,即使是在经济不景气时,日本企业也不轻易解雇工人,员工在企业终身就业,其利益和个人前景就和企业完全拴在一起了。

(三)能力主义相配套

日本的能力主义是在20世纪70年代发展起来的,是融合了日本和美国的人力资源管理方法而形成的。在组织内部按基础能力、业务能力、素质能力分析工作实绩表现与未来潜力,与终身雇佣和年功序列相一致,产生出绩效激励机制。

在日本,劳动力市场,特别是二次劳动力市场很不发达。一般日本企业里员工就业非常稳定,更换工作的人数很少,因为市场对更换工作者有相当的歧视。在中途更换工作者,工资平均要损失一半左右,至退休时其收入也只相当于同级员工未更换工作者的 $2/3$ 。员工对企业经营情况的及时了解和企业的依赖,使员工更愿意也更容易与企业合作,这样就形成了日本企业中合作性的劳资关系。所以,依靠内部的能力挖掘成为企业提升工作水平的重要途径,也使能力主义与终身就业、年功序列、弹性工资和合作性劳资关系相一致,构成了日本企业的发展特色。

日本企业的这种独特人力资源管理模式的出现,使人们不得不同日本战败后的经济惨状相联系,也是迫使日本企业寻求一种灵活的、大规模的生产方式的重要因素。劳动组织的灵活性,必须有相应的内部的管理制度为配合国情而灵活设置,分工不能太细,规章制度也不能太多,可以随时根据生产的需要,将劳动力在不同的部门和工种之间合理调动。当构建了灵活的大规模生产的形式和相应的生产制度后,员工的素质和责任心对企业的成功是至关重要的。一方面保证了工人的利益,使工人忠于企业,愿意积极地掌握技术,尽最大的努力和忠诚保证生产的顺利进行和产品的高质量;另一方面为工人提供终身就业的保障等一系列的人力资源管理模式成为必需,这就是日本与国情相一致的人力资源管理的内涵。

日本的人力资源开发与管理为日本的发展起了相当的作用,但近来关于改革这些人力资源管理模式的讨论也从未间断过。

第三节 中国文化个性与人力资源开发管理

美日文化差异从区域性角度看为东西方文化差异,按不同的文化背景,这两个国家均构建了适应自身文化特色的人力资源管理相对固定的模式。在比较中发现,美国模式更具有“开放性”,但团队概念较弱,而日本模式更具有“内部严密性”,但个性发展概念较薄弱,人际流动少。在国际化的今天,这两个国家秉持本性,在跨文化组织建设中各有优势,也各具特色,对本国的人力资源开发和管理起到了积极的作用。东西方的思维方法是不同的,在发挥优势和秉持本性的基础上,东方要注意学习西方的思维方法,以弥补自己的不足,西方要从东方文化中吸取有益的思想,以解决现实的问题。西方的价值观有其自身的缺陷,但是中国传统文化中也有某些消极的、缺乏生命力的因素。使人力资源的开发和管理在融合中发展,吸收人类创造的一切文明成果,以促进当今社会经济发展和文化进步,已成为一种责任。

一、儒家动力论介绍

20世纪80年代后期,以日本为首的东亚经济的发展,使跨文化的研究关注东亚文化。跨文化研究的先驱霍夫施泰德与香港中文大学教授迈克尔·邦德共同合作,研究传统儒家文化价值观。因为按照霍夫施泰德的看法,文化是一种“集体性思维程序”或“思维的软件”,社会之所以存在是因为人们的行为是有序的,是可以预测的。在调查了包括新加坡、日本、韩国、中国内地、中国香港和中国台湾在内的22个国家和地区,发放“中国人的价值观测量表”,提出了“儒家动力论”(Confucian Dynamism),也称“长期取向”的价值观,是孔夫子

提倡的时间道德和社会哲学。“儒家动力论”指标高的国家的特征是：①持续性或坚韧，体现意志力和精神；②关系由身份和地位确定，家族式管理的基础，体现了尊重与孝顺等；③节约和俭朴的美德；④羞耻感，儒家价值观的重要内容，是形成行为凝聚力的动因；⑤个体稳定性，强调家庭、组织和社会的协调发展；⑥面子，是一种人际沟通符号，起到了控制和规范的作用，具有印象整饰的功能。

这两位学者认为，儒家价值观是造成东亚人行为特质的原因，使其行为有了倾向，优点是保持和谐一致的精神，使群体的凝聚力有了提高，但彼此太多的依赖，缺乏风险意识和创新精神。

二、传统文化精髓与继承

中华文化源远流长，博大精深，几千年的积淀使中华文化在世界文化宝库中以其独特的内涵璀璨耀眼。中华文化是深沉浓重的，又是丰富多彩的，汇聚了中华优秀人才的探求，又静静地蕴藏在每一个华人的心田。挖掘、寻求、分析和继承中华文化中最有影响的文化理念对人力资源的开发使用将起到重要的作用。

儒家和道家文化在中国历史上一直居于重要地位，对中华民族具有深刻的影响，有许多经久不衰的经典理论至今在管理等领域产生着极大的影响。以下结合儒家和道家的主要思想分析对今天的人力资源开发与管理的作用。

（一）以人为本——仁爱精神

在孔子看来，“以人为本”强调必须爱人，要求行“仁”德于天下。从爱人的原则出发，提出了“忠恕之道”，尊重人的存在价值，在“博施与民而能济众”和“天地之信人为贵”的思想中均能得到体现。儒家学说的理想人格是以“仁爱为本”

为核心。孟子在《孟子·尽天下》中提出：“民为贵，社稷次之，君为轻”；“得民心者得天下，失民心者失天下”。在庄子的理论中更是推崇人的自然本性《马蹄》中论道：“彼民有常性，织而衣，耕而食，是为同德；一而不党，命曰天放。”认为人性是素朴的，应当尊重人性，以人为本，使人得到全面的发展。

这些论点对于人力资源的开发与管理有以下作用：

1. 创造以人为本的环境，爱心留人。儒家以人为本的入学观，能为管理者提供一种人力资源意识。在任何一种组织中，人才始终是最重要的因素，只有广纳贤才组织才能取得成功，应当以真诚的态度和宽松的环境吸引各方人才。在组织内部制定有利于人才脱颖而出的运作机制和以爱心情感为基础的留人意识，在用人中不拘一格，使每个员工都能感受到组织的重视和个人的成长信心。

2. 开发人性，提供自由发展的个人空间。每个人都有自己的人生理想，崇尚理性基础上的返璞归真。组织的原则应当是尊重人性，开发人性，充分发挥每个员工的主动性、积极性和创造性，使员工依附于组织。员工之间彼此有爱心，自觉地将个人目标与组织使命、目标趋于一致，在组织宽松、和谐、自由的环境中展示个性和特长，提高组织的整体绩效。

（二）以德为先——义制利思想

中华伦理思想中突出了义利观。崇高的理想信念和道德人格历来为社会所推崇；“不义而富且贵，于我如浮云”（《论语》）。孟子说：“人皆有所不为，达之于其所为，义也。”（《孟子·尽心下》）孟子在《孟子·告子上》指出：“鱼，我所欲也，熊掌，亦我所欲也，二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生，亦我所欲也，义，亦我所欲也，二者不可得兼，舍身而取义者也。”又有“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的道德情

操,其中蕴涵着明确的以德为先的义制利思想。荀子对人才的选拔还提出了重德思想:“得其人,则存;失其人,则亡。”(《君道》)及“论德而定次,重能而授官”。

儒家的管理思想,重视人的地位和作用,只有做到真正爱人,才能较好地处理义与利的相互关系。义利观是儒家道德哲学中的基本问题,儒家义利观的基本思想,主张的是义制利的原则。坚持这一原则,对现代组织的发展有重要的促进作用。

对于人力资源的开发与管理作用主要表现在:

1. 提倡成长中的自我完善,强调道德激励。在激发个体的工作积极性、主动性,从而发挥追求理想人格的潜能中,道德激励是极其重要的。人是社会人,在利益的驱使下会有各种选择和需求,组织的目的是使员工不管在何种岗位上,从事何种工作,内心总有一种自我激励,一份理想和信念,即使在逆境中也能尊重自己的人格,克服困难,守规则,有成就感和敬业精神,始终有着达到理想人格境界的追求。

2. 激发事业心,培植进取精神。组织应当积极鼓励志行高尚,寻求道德美境界的个体,在组织中充满进取精神,成为一种组织的动力机制。现代人力资源的开发与管理提倡对员工进取精神的开发,这是一种动态的动力美,因为进取精神是发自人心底的一种冲动,一旦受到激发,就成为渴望探索、发现、改变、获得、创造和提升自己的冲动。

组织应当不拘一格使用人才,以事业为重,吸纳不同个性的人才,并为人才的开发提供空间,以此建立公正、平衡和健全的组织,以有利于人才的脱颖而出。

(三)以和为贵——整体原则

儒家强调“中庸之道”。宋代大理学家程熙认为:“不偏

谓之中,不易谓之庸;中者,天下之正道,庸者,天下之定理”。这一思想强调和谐,追求整个社会乃至整个宇宙的和谐共存,稳定发展。朱熹则认为“中”就是不偏不倚,把握天下正道,“庸”就是永远不变更、坚持信条的定理。

对于人力资源的开发与管理作用主要表现在:

1. 强调次序,规章明确。在组织内的有序管理是组织进入成熟期的标志,战略目标、规章制度和运营方式的确定,及其员工在组织环境中的合情、合法、合理工作是组织发展的基础,组织有自然法规,善待员工;员工修身养性,懂得游戏规则,个人服从组织,有利于组织的迅速提升。

2. 营造和谐的人际氛围,开发团队工作。贵和的道德观,能为组织管理营造一种良好的人际环境,对现代组织的发展有重要的影响。在注重开发每个员工的潜能和积极性的同时,在组织内外建立和谐公正、各司其职、互敬互让的工作氛围是现代组织成功的关键,充分发挥团体的力量,形成团队精神,团队的绩效大于组织绩效,以“和”为贵的意识凝聚员工为组织使命和目标努力。

(四)以无为有为——道为规则

道家的思想特点在于主张“无为而治”,无为既可以是一种治理组织的方法,也可以是一种生活态度。同时,道家还提出了“道”的概念。老子指出万物皆生于“道”,没有任何规定性的存在,道的超越性,无限性,决定了它与一切有形有质有具体时空位置的事物不同。《老子》开宗明义第一章就说:道,它无名,是天地的始祖。也就是意味着,道本来没有名号,它无形无象,看它不见,可称为夷,听它不见,可称它为希,摸它不着,可称它为微。

对于人力资源的开发与管理作用主要表现在:



1. 寻求组织成长的本质规律和个体成长规律。对组织来讲,组织的开发与发展是有规律可寻的,必须按照发展规律进行探求;同时,组织的一项重要手段就是要提供一切合适的途径使员工生涯得到开发,使每一位员工在合适的岗位上发挥特定的作用。

2. 跟随时代发展,顺应环境变化。自然有发展规律,个体有成长规律。组织要把握自然之本和人之本,但变化也是一种自然法则,人世间的一切概念和价值又都是人设定的,是人顺应时代的变化而设定的,所以组织又要积极地适应时代和环境的要求。组织不能逆“道”而行,必须顺应自然,效法自然规则,但要在变化和发展中顺应。

对于同一个组织,在其不同的生命历程中,有其“过程发展”的特点,应当进入“自然发展过程”的轨道,面对“未来”永不停息地“动荡”,不断吸收新的因素来补充自己,发展自己。变化是不可避免的,既不是一味地停滞不前,也不是片面地根据自己的主观愿望去强求改变,而是在调整中适应,这种管理是管理的最高境界;“无为而治”并不是不注重管理,而恰恰是一种更高境界的管理。

第四节 多元文化与人力资源开发管理

一、多元文化工作团队特征

全球运作是复杂的,随着人的特殊性与组织差异性程度的提高,伴随而来的是对整合性要求的提升,即建立有效的自我管理的工作团队具有更重要的意义。

团队是这样一群工作的群体,在这个群体中,每个人应当共享群体目标,每个成员的工作与技能是与其他群体成员的

工作与技能互补的,工作的团队呈现出的则是通过个体的共同工作,在共享决策的环境中,以集体与合作的努力达成目标。

现代意义上的跨文化团队则指多元文化工作团队,是由来自不同文化背景的员工所构成的。在跨国组织发展的过程中,多元文化工作团队在组织全球化运作中的作用正在不断地提高。巨大的文化差异性,被不同国家的管理人员、技术人员和员工带到了组织中,从而在组织内部形成了明显的多元文化的管理环境。来自不同国家、具有不同文化的管理人员、技术人员和雇员能在一起有效地工作,而且达成较高的协同性和绩效目标,每一个人都需要跨文化的技能或者说是跨文化的有效融合能力。

在多元文化工作团队中,文化差异性常常带来困难、冲突、误解,并会影响到工作绩效。通常有两种情况:在跨国组织发展的早期阶段,组织常用同一群体的员工管理其在海外分组织的业务团队。成员来自同一种文化背景,具有相似的文化认同与价值观,可以同样的方式知觉、分析与评估外部世界和组织行为。但在实际的工作中,这种管理形式并不一定能形成较高的工作绩效,尤其是当决策需要创造性、拓展性时。在跨国组织发展到成熟阶段,多元文化工作团队的形成成为必然,其成员来自不同的民族和文化背景,具有不同的价值观、信念、工作态度甚至工作方式。它既存在着由于文化冲突而导致缺乏凝聚力和绩效的可能性,也存在着由于文化相互融合与适应而产生可能的文化协同效应,提升管理效率与经营绩效的现实性。

二、多元文化团队中的人力资源开发管理

跨文化组织面对多元文化工作团队,人力资源开发管理

中应当注意以下问题：

1. 有着开阔的视野。吸收来自不同文化的员工的观点和看法,从而能够使决策具有更大的包容性。
2. 挖掘更多的、更好的思想。促使不同民族和利益的群体、员工提出大量的独特的解决方案及建议。
3. 提升团队的竞争优势。形成由于文化的差异性而产生的巨大创造力和灵活性,克服从众心理、思维定势、对群体权力和道德的过高评价和群体内部一致性导致的思维狭窄性和习惯性。

跨文化组织在人力资源开发管理中还要防止以下问题：

1. 语言与沟通风格的差异性。这会导致团队成员之间不能很好地相互理解,造成沟通不畅,降低团队凝聚力,使团队成员难以形成统一行为,影响到积极性的提高,造成不必要的内耗。
2. 延误最佳决策时机。在多元文化工作团队决策过程中,由于需要综合具有不同文化背景的成员提出的不同的观点和看法,这常常导致决策过程复杂化。
3. 内部信任感问题。多元文化工作团队成员由于存在文化和价值观的差异性,常常会导致团队、人际冲突,甚至相互不认同或敌意。

多元文化工作团队建立的过程是有阶段性的。通常有以下几个阶段(见图 2-1)。



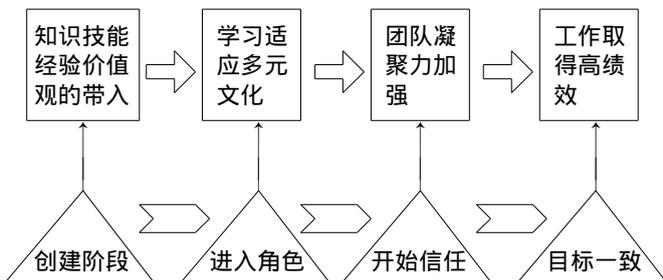


图 2-1 多元文化工作团队发展阶段性

(一) 创建阶段

根据建立团队的目标选择团队成员。这些成员来自不同的国家,具有不同的文化背景和个人生活目标,进入团队时,也将自己的文化、价值观、工作态度、工作目的和工作经验带到团队中来,差异性成为存在的前提。

(二) 进入角色阶段

团队成员开始学习其他成员的文化,解决由于文化、价值观、语言、沟通风格、技能和经验等方面的差异而形成的沟通障碍及其他冲突,并进行自我调整以相互适应,学会如何相互信赖、相互支持。团队成员之间能够加强彼此之间的相互沟通和相互理解,建立信任与凝聚力,每个人都有了角色的定位。

(三) 开始信任阶段

每个员工在明确了自己的角色和团队目标后,彼此进行良好沟通和理解成为必然,团队的发展进入了建立信任阶段或规范化阶段。差异性为团队带来了新视野、新创意与新观念,并提升了团队成员的创造性和竞争力。这时融洽的团队效应得到体现,团队凝聚力开始加强,工作绩效明显上升。

(四)目标一致阶段

多样化带来的竞争优势在团队运作过程中充分展现出来。共同的追求和利益的驱使、明确清晰的团队目标是将不同文化的团队成员联系在一起的纽带。相互尊重的团队气氛,配合默契的集体努力使绩效得到提高,不仅成为团队凝聚力的来源,也成为团队实现目标的主要手段。通过强烈的凝聚力与工作满意感及明显的工作绩效表现出来,团队的形象也得到了展示。

可见,容忍文化差异性、尊重文化多样性是一个多元文化工作团队成功的基本要求。为了使多元文化工作团队能达成预期目标,团队管理者可以根据团队成员的文化特征,采用不同的参与方式鼓励团队成员参与决策,以期取得更好的效果。



案例

★ 国际化之路上的海尔

海尔集团创立于1984年,18年来持续稳定发展,已成为在海内外享有较高声誉的大型国际化企业集团。海尔集团是在1984年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术的青岛电冰箱总厂的基础上发展起来的,通过产品经营、资本运营和国际化战略,在创世界品牌思想引导下,海尔经过战略实施、组织创新和企业文化形成,走出了一条国际化之路。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的86大门类13000多个规格的产品群,并出口到世界160多个国家和地区。2002年,实现全球营业额723亿元,实现海外营业额10亿美元。

海尔集团坚持全面实施国际化战略,已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心18个,工业园10个(其中国外2个,分别位于美国和巴基斯坦;国内8个,其中在青岛、合肥、大连、武汉各有1个),海外工厂13个。营销网点58800个,服务网点11976个。在国内市场,海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到30%左右;在海外市场,海尔产品已进入欧洲15家大连锁店的12家、美国10家大连锁店的9家。在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。海外13个工厂全线运营。

海尔的发展战略大致可分为三个阶段:

1984-1991年名牌阶段。这一阶段海尔以电冰箱为主

要产品,提高质量以提升企业的核心竞争力,并形成了海尔自己的战略管理模式。

1992 - 1998 年多元化战略阶段。在名牌战略成功的基础上,海尔进行了战略创新和转移,从整体上增加了企业核心竞争力,通过多元化扩张,海尔由一个名牌产品发展为全部系列家电名牌产品群。

1999 年起国际化战略阶段。以资本、技术、品牌的输出为特点的跨国资本运营,挤占国际市场。

一、海尔的内部体制调整和创新

为与发展战略相适应,海尔的体制与结构也在不断地进行着调整、创新和再造。

1989 年 4 月成立青岛青岛海尔股份有限公司,以电冰箱为龙头产品,形成共 65 个单位的松散型生产联合体。

1991 年 12 月以青岛海尔股份有限公司为核心,组建青岛海尔股份有限公司,确立了海尔集约化经营的发展战略。

1993 年 11 月青岛海尔股份有限公司在上海证交所挂牌上市,募集资金支持了初期海尔工业园的建设和相关行业的发展,为海尔的战略调整和转移以及走向跨国经营提供了资金保障。

1989 年 4 月至 1993 年 11 月,海尔的股份制和集团化实现了体制上的飞跃,多元投资主体的所有制结构使得海尔的体制更适合其生产经营方式,形成股权结构与责权结构相对应的母 - 子公司及相关企业之间有效的集分权关系。组织结构相应调整为事业部制,形成责权明确的四个层次的管理体系,集团总部是投资决策中心,各事业部本部是经营决策中心,各事业部是利润中心,生产工厂、公司成为成本控制中心,员工为质量中心,使企业的主要目标由过去的利润最大化转

向以顾客为中心、以生产为中心。

二、海尔的国际化战略与国际化的海尔思路

(一) 海尔的国际化战略

首先,海尔认为必须在观念上转变传统出口的误区,出口是为了创牌而不仅仅是创汇,用“海尔-中国造”的著名品牌提升创汇目标。

海尔的总裁张瑞敏认为,所谓国际化是一个立体的概念,包括产品、技术、网络、机制的国际化,并且是一个综合的“三位一体”的国际化,即设计中心、营销中心、制造中心“三位一体”,在内容上就是当地融资融智,利用当地的人力资源和资本。

海尔的国际市场开拓遵循“先易后难”的国际市场开发战略和国际化品牌战略。先进入欧美等在国际经济舞台上分量极重的发达国家和地区,取得名牌地位后,再以高屋建瓴之势进入发展中国家,并把使用海尔品牌作为出口的首要前提条件。海尔冰箱能摆在自己的老师家门口——德国,靠的是揭下商标、打擂台的形式建立起的海尔产品高质量的信誉。海尔国际化的原则是“先有市场后有工厂”,把市场的竞争力作为海外建厂的前提。海尔计划在世界十大经济贸易区域逐步建立本土化的海尔。

海尔实施国际化战略的目标是创出全球知名的品牌。要创名牌,仅有高质量是不够的,必须与当地消费者的需求紧密结合,而且要超前满足当地消费者的需求创造本土化名牌。海尔超级节能无氟冰箱就是一个典型的例证,它既解决了国际社会对于环保的要求,又考虑到消费者的切身利益,在开发无氟冰箱的同时实现了节能50%的目标,不但发明了一项世界领先的成果,还取得了巨大的市场效果。海尔超级节能无

氟冰箱达到德国 A 级能耗标准,凡购买海尔超级节能无氟冰箱的德国消费者可得到政府补贴。在美国,海尔产品达到美国 2003 年的能耗标准。

(二)国际化的海尔

海尔的国际化是国际化海尔的一个基础,只有先做到了海尔的国际化才能去做国际化的海尔。国际化是海尔的目标。海尔的国际化就是要使海尔的各项工作都能达到国际标准,如同参加一项比赛,先要具备参赛的资格。主要是三方面工作:一是质量;二是财务;三是营销。质量要达到国际标准,财务的运行指标、运行规则应该和西方财务制度一致起来,营销观念、营销网络应达到国际标准,具备了这种素质就可以进入国际市场,所以“出口”是针对海尔的国际化而言。但国际化的海尔就不同了,“海尔”已不再是青岛的海尔,设在中国的总部也不再仅仅是向全世界出口的一个产品基地。中国的海尔也将成为整个国际化的海尔的一个组成部分,还会有美国海尔、欧洲海尔、东南亚海尔等等。

海尔认为,国际化企业无法回避的一个矛盾是全球化与本土化的关系。国际化的关键在于人的国际化。为提高人员的素质,海尔一方面整合全球人力资源,一方面加快培养自己的内部人才。1999 年,海尔兴建了海尔大学,邀请国内外专家学者对海尔高层管理人员进行培训。

根据企业在全球化进程中的战略要求,海尔进行了机制国际化的“三个方向的转移”,即市场方向由拓展国内市场向通过国际市场的拓展拉动国内市场转移,产品方向由传统的制造业向电子服务业转移,管理方向由直线职能式向业务流程再造的市场链转移。

随着海尔规模的扩大和国际化战略的实施,公司内部的

组织结构变化原则实现了扁平化和信息化,真正体现市场是上级(生产链)的概念,使外部竞争效应内部化——每个人都是一个市场,每个人都有一个市场。

除了业务流程再造外,海尔在推进国际化进程中的另一个重大转变是市场业务流程的再造,包括物流、商流和资金流。海尔在原来事业部四个层次的基础上进行整合,构建新的组织结构,横向上增加了物流、商流、资金流三个流的推进部。物流作为“第三利润源泉”直接从国际大公司采购,降低了成本,提高了产品的竞争力。商流通过整合资源,降低费用,提高了效益。资金流则保证了资金流转顺畅。此外,由海外推进部负责企业全球市场网络建设,并按经济区域划分,设立美洲、欧洲、中东、亚太四个地区性事业部。与事业部平行设立了五个职能管理部门:规划发展中心、财务中心、资产运营中心、人力资源开发中心和企业文化中心。

除美国海海外,海尔还于1996年起,先后在印尼、菲律宾、马来西亚、伊朗等国家建厂,生产海尔冰箱、洗衣机等家电产品。目前,已建的海外工厂有13个。以后,在世界主要经济贸易区域都将有海尔的工厂与贸易中心,使海尔产品的生产、贸易都实现本土化,不仅有美国海尔,而且还要有欧洲海尔、中海尔等。在融资融智的过程中,使海尔真正成为世界的名牌。

三、海尔海外经营的具体方式

海尔的海外经营方式是在当地投资建厂,实现资源、生产、销售当地化,根据当地市场需求,研制开发出适合当地的产品,投放当地市场。

海尔根据世界经济十大区域划分,拟以建厂地区为依托,逐步取得该经济区域的市场主动权。海尔以自己的品牌、技

术、管理和企业文化为内核,把自己的无形资产与投资国的当地文化相融合,真正实现海尔的国际化和本土化。海尔的具体措施包括:

1. 经销人员本土化。借助海尔已有的资源和产品的信誉度,让当地经销商参与竞争,营造自己的营销网,以避免国内派员的办法可能引起的高投入、高风险、低效益、多腐败的弊端。

2. 技术开发与技术本土化。在海外的情报信息站和设计分部全部使用当地人,海尔不投资,不派人,只购买设计产品,与合作方签订协议,建立签约关系。

3. 材料采购本土化。在东南亚所建的厂,原材料本土化已达 80%,海尔的产品、技术与当地成本优势做到了有效结合。

随着海尔在海外“三位一体”的实现,海尔实现了开拓国际市场的三个 1/3(国内生产国内销售 1/3,国内生产国外销售 1/3,海外生产海外销售 1/3)的目标。海尔在海外设立 10 个信息站,6 个设计分部,专门开发适合当地人消费特点的家电产品,提高产品的竞争能力。从 1996 年开始,海尔已在菲律宾、印度尼西亚、马来西亚、美国等地建立海外生产厂。1999 年 4 月,海尔在美国南卡罗来纳州生产制造基地的奠基标志着海尔集团在海外第一个“三位一体本土化”的海外海尔的诞生,即设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约、生产中心在南卡罗来纳州。立足当地融智与融资,发展成本土化的世界名牌。总裁张瑞敏把海尔的这一思路概括为“思路全球化,行动本土化”。思路必须是全球化的,即使你不去思考全球,全球也会思考你。行动的本土化目的在于加快品牌影响力的渗透过程。海尔的本土化表现在广告上都应本土化,如

海尔在美国的广告语是 What the world comes home to ,在欧洲则用 Haier and higher。

随着海尔国际化战略的推进 ,海尔与国际著名企业之间也从竞争向多边竞合关系发展。2002 年 1 月 8 日和 2 月 20 日海尔分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立竞合关系 ,实现优势互补、资源共享、双赢发展。

2002 年 3 月 4 日 ,海尔在美国纽约百老汇购买原格林尼治银行大厦这座标志性建筑作为北美的总部 ,此举标志着海尔的“三位一体本土化”战略又上升到新的阶段 ,说明海尔已经在美国树立起本土化的名牌形象。

海尔在海外的美誉日渐扩大 ,据全球权威消费市场调查与分析机构 Euromonitor 的最新调查结果显示 :海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五 ,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2002 年 12 月 26 日出版的美国《远东经济评论》公布亚太最佳企业排名 ,海尔位居中国最佳企业第一名。2003 年 1 月 ,英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单 ,海尔位居中国最受尊敬企业第一名。1999 年 12 月 7 日 ,英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家” ,张瑞敏荣居第 26 位。2003 年 2 月 14 日 ,在中国中央电视台举办的“感动中国 2002 年年度人物”评选活动中 ,张瑞敏成为惟一获此殊荣的企业家。

四、美国海尔是海尔集团从海尔的国际化阶段到国际化的海尔阶段的标志

海尔中国制造业在美国最大的投资项目 ,1999 年 4 月 30 日 ,海尔集团在美国南卡罗来纳州的生产基地奠基 ,生产基地位于南卡罗来纳州首府附近的汉姆顿市。生产基地占地 44.5 万平方米 ,计划分六期建设。首期项目是建筑面积为 2.7 万平

方米的电冰箱厂,该项目已于2000年3月建成投产,估计年产能力为50万台,在美国冰箱企业中排名第六。

海尔在美国设厂的原因:首先是海尔进一步拓展美国市场的需要。1998年、1999年中国出口美国的冰箱分别为4718万美元、6081万美元,其中海尔冰箱分别占1700多万美元、3100多万美元。据统计,在美国建一个冰箱厂的盈亏平衡点是28万台,海尔现在的冰箱出口已经远远超过这个数字。据统计,目前在美国180L以下小冰箱市场中,海尔已占到超过30%的市场份额,2002年达到50%,但海尔大规格冰箱因远隔重洋而无法大批量进军美国市场。项目见效后,海尔冰箱在美国市场的产品结构将更加合理,市场占有率将进一步提高。

其次,在美国设厂可以有效规避国际贸易中的非关税壁垒。如运费,去年美国就曾将亚洲运往美国的集装箱运费提高50%不等。此外,将来还会遇到技术壁垒等“入世”也无法解决的难题。因此海尔认为,“进入”成本是进一步拓展美国市场亟待解决的关键所在。

融智问题是本土化的关键。美国海尔是第一个“三位一体本土化”的海外海尔。海尔认为,美国海尔的本土化关键点是能否融智,即如何使海尔文化得到美国海尔人的认同。因此海尔没有采取派出人员的做法,而是聘用当地的美国人来经营当地的海尔。如美国海尔贸易有限公司的总裁聘的就是美国人麦考,年薪25万美元。先让这个总裁认同海尔文化,再通过他的言传身教影响其他美国海尔人,这些工作是中国总部派去的海尔人无法做到的。

实践证明这种做法是符合美国市场和美国文化的。海尔产品在美国市场的迅速发展更坚定了麦考的信心,他认为海

尔是一个充满朝气,非常有发展潜力的企业,他说他有信心使美国海尔在最短的时间里占到海尔全球营业额的1/3。为了开拓美国市场,他经常在周末和休息日加班工作,甚至将没有处理完的工作带回家处理。他还经常到青岛海尔总部,接待他的海尔业务人员的敬业精神和高效率工作作风给他留下深刻印象并影响了他,他说他要把海尔作为终生追求的事业。

五、海尔的抱负

为应对网络经济和加入WTO的挑战,海尔从1998年开始实施以市场链为纽带的业务流程再造,以订单信息流为中心带动物流、资金流的运动,加快了与用户零距离、产品零库存和零营运成本“三个零”目标的实现。业务流程再造使海尔在整合内外部资源的基础上创造新的资源,目前,海尔物流、商流、制造系统等都已在全球范围内开始社会化运作。2002年海尔创造新的资源,在家居、通讯、软件、金融等领域大展身手。

海尔在管理和企业文化上的创新与贡献也引起世界管理界的关注与高度评价。目前,海尔已有十多个案例分别被收进哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府的MBA案例库,成为全球商学院的通用教材。

海尔的发展主题是创新、速度、SBU,三万名海尔人正在努力成为人人自主经营的SBU。

海尔的目标是进入世界500强,成为世界名牌。

——根据刘蓉《海尔的起飞之路》;宁学春《海尔奏响国际歌》;
苏文《国际化之路上的海尔》等材料整理

★ 西安杨森跨文化的整合

西安杨森是在中国建立最早的合资企业之一,也是最先投身于西部开发建设的外资企业。西安杨森工厂位于古城西安,占地面积 170 亩,建筑面积 35 620 平方米。其生产及管理均达到了世界卫生组织(WHO)的要求和药品生产质量管理规范(GMP)的标准,并采用国际通行的现代企业管理制度运营管理。西安杨森总部设在北京,包括市场与医学、销售、人力资源、财务、行政、资讯管理、法规事务、公关和法律等部门。同时,西安杨森在全国 34 个城市设有办事处,并在北京、上海、广州设有药品分仓库,销售网络遍及全国 100 余个城市。目前公司共有员工 1 300 多名。

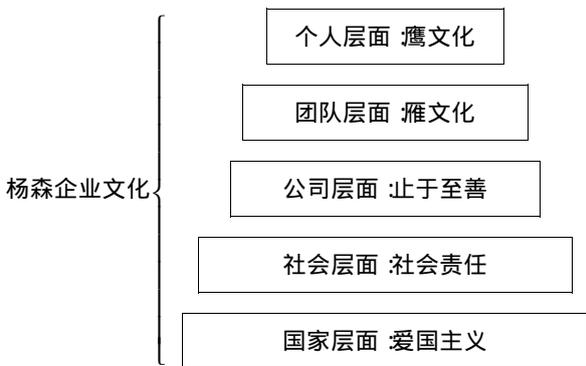
西安杨森生产 18 种专利药品,涉及真菌学、胃肠病学、精神病学、神经病学、麻醉镇痛学等领域。它是由中国医药行业的先进企业与强生集团公司所属比利时杨森制药有限公司合资兴建的现代化制药企业,成立于 1985 年 10 月 22 日,总投资为 1.5 亿元人民币(后又增资 1.4 亿元人民币)。中方股东为陕西省医药总公司、陕西省汉江药业股份有限公司、中国医药工业公司和中国医药对外贸易总公司。

本着“忠实于科学,献身于健康”的企业宗旨,西安杨森连年跨入“中国 500 家最大工业企业”行列,连续四年被评为“中国十大最佳合资企业”之一,并两度摘取第一名桂冠。1996 年,西安杨森被原国家医药管理局评为“中国医药工业 50 强”第一名。1999 年,西安杨森被美国著名的《财富》杂志(中文版)评选为“中国十大最受赞赏的外资公司”之一。2001 年,西安杨森在中国企业文化研究会主办的“中国企业

文化创新评选”活动中获得“实践奖”。

1997年,西安杨森在中国医药企业中率先通过国家药品GMP认证以及国家ISO9002质量体系认证。1998年,西安杨森获得了中国质量认证委员会颁发的ISO14001质量认证证书,成为强生集团亚太地区第一家获得这一认证的企业。2000年,西安杨森又投入近千万美元对工厂的生产环境进行了改造,使西安杨森在生产环境、产品质量等方面的综合指标达到了国际领先水平。最具称誉的是西安杨森建立整合的立体的企业文化,每一个层面都发挥了独具特色的作用。

企业文化的重要性日益为人们所重视。公司现任总裁庄祥兴先生认为:“用优厚的待遇招揽人才是短期行为,而一种渗透人心的企业精神可以将真正优秀的人才吸引过来,这个效应是长期的。”早在20世纪90年代初,西安杨森公司就特别重视企业文化的培育。经过十余年的不断摸索,一套独特的、立体的杨森文化已逐渐形成,散发出斗志、激励、凝聚、感染的魅力。



西安杨森的企业文化可以分为个人、团队、公司、社会、国家等五个层面。

1. 个人层面 :鹰文化

对于个人 ,西安杨森提倡“ 鹰文化 ”。他们专门组织了“ 雄鹰培训团 ”,以培养员工敢冒险、争强好胜、积极进取的拼搏精神。关于“ 鹰文化 ”,他们的解释是 :作为个人 ,要争做工作上的雄鹰 ;作为制药公司 ,要做医药界的雄鹰 ;作为企业 ,要成为全世界优秀公司中的雄鹰。公司鼓励员工要具有鹰的果敢和力量 ,要好强好胜 ,要善于抓住机会 ,要敢于向困难挑战 ,要能够独当一面。在“ 鹰文化 ”的熏陶和感染之下 ,每一位杨森人都充满了斗志。一位主管这样说 :“ 杨森公司的每一位员工都是优秀的 ,无论走到什么地方 ,都能开拓出自己的一片天地。”

2. 团队层面 :雁文化

尽管鹰是勇猛善战的 ,但最大的缺点是过于个人英雄主义。为了加强团队的凝聚力 ,西安杨森又提出了代表集体主义的“ 雁文化 ”。在飞行的时候 ,大雁总是保持一定的队形 ,首尾相顾 ,互助前进。公司要求员工们在工作中要像大雁一样团结合作、相互尊重、互相配合、保持默契 ,并且创办了《通讯》和《我们的家》等刊物 ,架起了员工之间沟通息、联络感情、相互关怀的桥梁。在杨森 ,任何一个销售区域、办事处、培训团或某一个产品小组 ,都是一个团队。在工作的绩效考评方面 ,公司也很重视以团队为单位 ,目的是使员工学会在团队内求得个人的最佳发展。杨森公司已达成共识 :团队的成功也就是个人的成功。正是在“ 雁文化 ”的影响下 ,分散在全国各地的销售代表才能发挥团队优势 ,屡创佳绩。

3. 公司层面 :止于至善

尽管是合资公司 ,但西安杨森还是紧紧地将自己扎根于中国 ,将中国文化融入其企业文化中。起先 ,公司采用比利时

杨森公司的宗旨“忠实于科学,献身于健康”作信条,后来又结合儒家圣贤孔子的名言提出了独特的企业文化。孔子在《大学》中有云:“大学之首,在于明德,在新民,在止于至善。”意思是《大学》的首要目的在于弘扬美德,在于使人们弃旧图新,以至于达到最完美的境界。西安杨森取“止于至善”的追求完美之意,把“持续改进,止于至善”作为自己的奋斗信条。这是一种蓬勃向上、生生不息的精神,激励着杨森公司的全体员工不安于现状,挑战极限。杨森公司提出的奋斗目标是:要使自己从“成功”的企业变成“伟大”的企业。

4. 社会层面:社会责任

西安杨森的社会使命与价值观集中体现在强生公司的《我们的信条》和《销售哲学》里。在《信条》中,强生公司清楚地阐明了公司存在的意义及其社会责任:①我们首先要对医生、护士和患者,以及所有使用我们产品和接受我们服务的人负责;②我们要对世界各地和我们一起共事的男女同仁负责;③我们要对我们所生活和工作的社会,以及整个世界负责;④我们要对全体股东负责。由此可以看出,杨森公司并不是以利润最高化为其第一目标,而首先强调的是社会责任心。公司的前总裁罗健瑞先生常常对下属提及杨森公司的创建者保罗·杨森博士的一句名言:“我们生产的是药品,销售的是健康。”这种为人类造福的博大胸襟使得其事业具有常青的生命力,焕发出勃勃生机。

5. 国家层面:爱国主义

不同于一般的公司,西安杨森把爱国主义纳入其企业文化的一个重要组成部分。将企业文化提升到如此高度在中国当前的企业中还十分罕见。杨森公司前任美籍总裁罗健瑞先生说:“我们重视爱国主义教育,这使员工具备吃苦耐劳的敬

业精神 ,使我们的企业更具有凝聚力。因为很难想象 ,一个不热爱祖国的人怎能热爱公司 ?”为此 ,公司组织了 300 名杨森人到北京天安门广场观看升国旗仪式。员工们饱含热泪高唱国歌 ,一种民族力量油然而生。将自己所从事的事业同振兴中华紧密联系在一起 ,员工感到无比崇高与自豪。正是这种爱国主义的教育使管理层和全体员工有了做人做事的统一标准 ,并为公司员工的所有行为提供了一个坚实的思想基础。

无论是个人、团队、公司、社会还是国家层面 ,说到底 ,杨森公司的企业文化是一种“以人为本”的文化 ,在这样一个立体的文化氛围下 ,杨森人的个人价值得以极大地提升 ,为着杨森公司崇高的事业拼搏奋斗。

——根据卢泰宏《西安杨森的企业文化》等材料整理



第二篇 人力资源开发与管理的 基本理论

第三章 人本主义思想研究

人类社会的发展经历了不同的时期,农业化、工业化和后工业化阶段,人们看到隐含着的似乎是科技的进步成为社会进步的动力,知识与技术发挥了巨大力量,征服了自然,控制了自然,创新了自然,并给予人类美好而富足的生活,但深入分析,可以认识到无论是政治、经济、文化和科技以何种手段发展,其最终服务目标和具体达到目标的真正动力还是来源于人本身,也取决于人本身;“人的本质是一切社会关系的总和”(《马克思恩格斯选集》第1卷,第56页)。一切问题的出发点和终点都是人,对人的心理、人的全面发展和人的现代化问题等人的成长轨迹的分析,对人的需要、动机和行为发展模式研究都是对人类提高本身的素质和生存质量的重要方面,也是科学管理的重要依据。

第一节 人本主义心理学

一、人本主义心理学的基本思想

人本主义心理学(Humanistic Psychology)产生于20世纪

50年代的美国,成为西方心理学的第三种力量,或称第三思潮,以区别于行为主义心理学和精神分析心理学两大派别,主要代表人物是马斯洛和罗杰斯。

理论的研究是与时俱进的,人本主义心理学的产生有它的时代背景。第二次世界大战后,由于经济技术的发展,美国人的物质生活水平得到了提高,但是随着资本主义竞争的日益激烈,国内出现了许多社会问题,尤其是对人的价值缺乏科学的认识,于是一些美国的心理学家开始探索用心理学的资料来论证人的价值,认为心理学是人性化的科学。

人本主义心理学是一个新兴的学派,其哲学基础是存在主义和现象学,所以,人本主义心理学更多地强调作为意识或行动主体的个人,而不是客体,而非社会关系中的个体。在其研究中,更多的是着重研究健康人、优秀人或自我实现者的发展。这些健康人可以是当代的,也可以是历史人物,他们都是作为不同的个体出现的,具有不同的潜能和独特的个性特征,因此强调以个案研究为基础的研究方法。

在研究方向上,人本主义心理学继承了以德国实验心理学家冯特的研究传统,强调人的自然性和文化环境的影响,突出了实证性,同时,对行为主义理论和精神分析学进行了强有力的批评,认为人类的研究重点应当放在研究最优秀的、杰出人才上,以此来增添人类的生存信心,而不应当将动物和精神病患者作为重点。在研究中探讨人的本性和价值,扩大了心理学的学科研究领域,提出了以人为本的思想,丰富了人的精神生活,是人性理论研究的一种觉醒,也加强了实验科学和规范科学之间的联系,促进了心理学研究向高级阶段发展。

但人本主义心理学的局限性在于,更多的是从人的内部经验出发研究人的本性和价值,理论体系不够严谨,缺乏对基

本观点的精辟论述和实际论证,同时对自我实现者理论的论述脱离人类社会发展的客观实际,单纯的脱离社会实践的自我实现的人是不存在的,研究中对人的社会性特征研究应当是无法回避的。

二、代表人物和理论体系

人本主义心理学作为一个学派,20世纪50年代在美国以马斯洛为首成立了人本主义心理学会,当时就确定了一些基本原则。人本主义心理学的这些原则在马斯洛和罗杰斯的理论中得到体现。这几项原则是:

(1) 心理学的主要研究对象是具有经验的个人。

(2) 研究的重点放在选择性、创造性、价值观、自我实现等人类特性上,反对机械论和还原论的观点。

(3) 研究对人和 社会有意义的问题,不能仅仅根据是否适合实验室的数量化来确定选题内容。

(4) 主要关心和重视的是人的价值和尊严,对发展每个人的先天潜力感兴趣。

马斯洛采用回溯法研究了美国曾对人类在不同方面有过贡献的历史人物和当代名人。因为在马斯洛看来,他们都是自我实现者和健康的人。后来他曾用他的人格特征去测量大学生,结果发现,具备这些特征的大学生,都是心理健康的人,他们学习成绩良好,行为上没有神经脆弱的倾向。

马斯洛的研究目标是想建立一种以心理学为依据的价值理论体系,从人的本性出发,挖掘潜能或需要,动机以需要的满足为基础,需要又有层次高低之分,在此基础上提出了需要层次理论。他认为人的社会性动机和智能性动机是人的本性的表现,是人的价值所在,人的潜能要求实现是自我实现价值理论的核心。他认为,人想要自己成为什么样的人,就能成为

什么样的人。

马斯洛从人的价值出发的研究,对人类增添自身的信念有着极其重要的作用,提高了人类对自身的认知,也为个体潜能发挥,科学管理人提供了理论依据。

罗杰斯的人格理论是个体的自我为中心的理论,故而一般称之为自我论(Self Theory),与马斯洛的自我实现论在观点上是一致的,但从某种角度看又有所发展,他将理论涉及了心理治疗领域。两人论点稍有不同之处是马斯洛主要是强调分析由各种需求的获取与满足以达到自我实现的历程,而罗杰斯主要是分析自我实现难以达到的原因。罗杰斯认为,每个人因遗传因素而在潜能上有差异性,也就使每个人价值观念和个性都有所不同,但通过启发人的自我意识促进自我实现的成长或转变,人还有一种内在的“躯体智慧”,能判断有利的和不利的经验,并进行自我调节。

罗杰斯的研究还表明,当个体得自本身的直接性经验获得别人的积极关注时,他的自我观将显现,并能继续健康地成长。个体只有在无条件的关注下,在自由的,根据自己的存在而受到承认时,才能靠着自我指导能力去自由选择,达到自我实现。他认为,“理想我”是指自己在理想中要成为什么样的人;“真实我”是当事人觉知自己是什么样的人。所以,罗杰斯强调理想的社会气氛应当尊重人,在人与人之间建立无条件的关怀与尊重,以及解放个体。

罗杰斯的理论遵从了人本身的规律和特点,在寻求人的发展,对于指导人的行为,对人类了解自己、发展自己,以求得成就最大,有着重要意义。



第二节 人的成长轨迹

一、人的心理发展

以人为本,研究个体的心理成长规律是最基本的起点。从心理学角度看,个体从生命开始直至死亡有着心理的发展变化过程。人的心理活动是客观现实在人脑中的主观映像,脑是心理的器官。在远古时代人们相信心脏是心理活动的器官,因为人们在各种不同活动状态下都能感觉到自己心脏活动存在着差异性。但科学证明,一切心理活动是脑的机能,这一论断是人类在长期实践中对客观世界认识的结果,也是长期生产实践和科学研究的概括和总结。

人的心理现象就其产生方式来说是脑的反射活动。脑的反射活动是在外界事物作用于感觉器官的情况下产生的,所以,就其内容来说,它是客观现实在人脑中的反映,这包含两层意思:一是人脑本身不可能产生心理现象,只有在客观事物的作用下才能产生人的心理活动;二是心理活动的内容具有客观性,是作用于人的客观现实的反映。总之,客观现实是人的心理现象产生的源泉和内容。马克思主义经典作家正是在上述大量关于脑的知识的基础上,做出了科学的概括。恩格斯说:“我们的意识和思维,不论它看起来是多么超感觉的,总是物质的、肉体器官即人脑的产物。”(《马克思恩格斯全集》第21卷,第319页)列宁也指出:“心理的东西、意识等等是物质(即物理的东西)的最高产物,是叫做人脑的这样一块特别复杂的物质的机能。”(《列宁全集》第14卷,第238页)

但是,人的心理不是机械、呆板、被动、消极地对客观现实的反映,人对客观世界的反映,具有主观能动性。人的心理之

所以具有主观性,是因为对客观现实的任何反映总是通过一定的人、一定主体来实现,而每个人又具有自己的不同的年龄特点和个性特征,也具有不同的知识经验、兴趣爱好、动机需要,这些都会给客观现实的反映以深刻的影响,表现出一个具体的、活生生的人的特点。任何外界事物的作用总是通过个体的心理特点和当时心理状态“折射”出来的,具有个性色彩,因此同一事物对于不同的人或者同一个人不同的时期、在不同的心理状态下,就会有不同的反映。

个体的心理发展正是一个主客观相互作用,在个体机体的生物特点、社会生活条件以及社会实践的主动和被动的相互作用中,从杂乱、无序、偶然而发展为有规律的、有序的和共同模式的发展道路,这是一个从量变到质变的过程,也是心理活动由简单的活动内容、活动方式发展到连续的、复杂的和具有个性的、倾向性的过程。

客观世界反映于人脑而产生人的心理现象,全部的心理现象可包括心理过程和个性两方面。心理过程包括感觉、知觉、记忆、思维和想象;个性包括个性倾向性和个性心理特征。可见,人的心理是丰富多彩的,内涵是各具特色的,研究人的心理发展轨迹应当是人本主义思想研究的基础。

二、人的全面发展

(一)内涵

人的全面发展是历史的必然,以人为本就是体现人的全面发展。马克思指出:“人的本质并不是单个人固有的抽象物。在其现实性上,它是一切社会关系的总和。”(《马克思恩格斯全集》第1卷,第56页)马克思的这一科学论断是马克思主义关于人的本质的经典性表述,包含着十分丰富的思想内容。

马克思关于人的本质的理论体现了:人所处的社会经济关系在不同时代会对个体心理起很大的作用,把握不同群体和个体所处的不同社会关系,可以把握不同个体的心理特点和差异性。

关于人的全面发展的理论可以理解为:

第一,人的发展的全面性。人的全面发展是指按照人的心理发展规律,是全社会中的每个人的发展和每个个体的综合素质的提高。素质,就狭义而论,指个体先天具有的解剖生理特点,就广义而言,是指在先天遗传因素基础上,通过环境和教育而形成的相对稳定的身心组织要素、结构及其质量水平。即指先天生理基础上,受后天环境教育的影响所形成的比较稳定的身心发展的基本品质。

第二,人的自由发展。实践活动是人的本质的对象化、体现化和证明化,马克思把人的本质归结为自由自觉的活动,人的发展在可能的活动和条件下,由必然王国走向自由王国,自由地发展和运用自己的体力和智力,发挥和发展自己的才能和个性。

全面发展的人也是共性和个性的统一,在各方面基本素质和基本能力都得到较充分发展的基础上,因独特个性而自由地发展,个体挖掘了内在的潜力,也突破狭隘个人的地域空间,转变为世界历史性的个人,时空被压缩了,个体在改造客观世界的同时,改造了主观世界。

第三,人的需要的全面发展。需要是人的本质的内在规定性,分成不同的层次,是全部生命的动力所在和指向。人的全面发展是个体需要的满足过程,是个性化需要的实现过程,更是全社会需要的创造过程。

第四,社会全体成员的共同发展。人的全面发展意味着

社会全体成员的全面发展。人的全面发展指的是个人的全面发展。但是,人是构成社会的细胞,这里的个人并不单是指个别个人,也不是指少数个人或者部分个人,而是指整个社会的所有个人,是使社会全体成员的才能得到全面发展,整个社会的每一个成员都能够全面而自由地发展其才能和个性,以使国家的绩效达到最大化的过程,这是全人类进步的前提,是人由片面发展到全面发展的思维飞跃。

(二)条件

实现人的全面发展是一个历史的过程,有待于全人类的共同努力。

第一,充分发展社会生产力。在人与人的普遍联系中,生产力的发展决定了人的全面发展的水平和状况,人的发展依赖于社会的发展,归根到底取决于社会生产方式的进步和发展。也说明人的发展的社会制约性,现代生产力的发展奠定了物质基础,使人的全面发展具备了可能性。机器大工业的发展创造了空前发达的生产力,“只有这样的条件,才能为一个更高级的、原则的社会形式创造社会基础”(《马克思恩格斯全集》第23卷,第649页)。可见,人类的发展是与机遇和空间有关的,现代生产力的发展和生产关系的变革要求人的全面发展,使人的全面发展成为必要。

第二,全面发展的教育。教育是个体全面发展的翅膀,是素质提高的基础。“教育将使年轻人能够很快熟悉整个生产系统,将使他们能够根据社会需要或者他们自己的爱好,轮流从一个生产部门转到另一个生产部门。因此,教育将使人们摆脱现在这种分工给每个人造成的片面性。”教育同生产劳动相结合,是“改造现代社会的最强有力的手段之一”(《马克思恩格斯全集》第19卷,第35页)。“它不仅是提高社会生产

力的一种方法,而且是造就全面发展的惟一方法。”(《马克思恩格斯全集》第23卷,第520页)

三、关于现代人的阐述

当今时代是科技迅速变革的时代,随着社会的发展,对于人的要求是不断发展的,对于现代人的要求是与社会现代化的进程一致的,应当帮助个体努力成为现代人。人的现代化既是社会现代化要求的反映,也是社会现代化的根本保证。这不仅体现了人的成长心理规律,人的全面发展意识,更是充分体现了当今意义上的以人为本思想。

有关现代人的特征有不同的表述,英格尔斯归纳的现代人特征是其中较有代表性的。英格尔斯把人分为两种:传统人和现代人。这两种人具有不同的特征,他把现代人的特征表述为12个方面:

(1) 准备和乐于接受他未经历过的新的生活经验、新的思想观念、新的行为方式。

(2) 准备接受社会的改革和变化。

(3) 思路广阔,头脑开放,尊重并愿意考虑各方面的不同意见、看法。

(4) 注重现实和未来,惜时守时。

(5) 强烈的个人效能感,对人和社会的能力充满信心,办事讲究效率。

(6) 工作和生活有计划。

(7) 寻求新知识和尊重知识。

(8) 可依赖性和信任感。

(9) 重视专门技术,有愿意根据技术水平高低来领取不同报酬的心理基础。

(10) 乐于让自己和后代选择离开传统所尊敬的职业,对

教育的内容和传统的指挥敢于挑战。

(11) 相互了解、尊重和自尊。

(12) 了解生产及过程。

这是对现代人的概括,也是对个体提高适应能力,成为现代人的全面要求。

第三节 人的行为导向

一、人的行为

人的行为是有规律可循的,对个体的行为发展规律的研究是以人为本管理思想的基础。从心理学家的角度来讲,个体的行为模式是:需要引起动机,动机引起行为,行为指向目标。所以,人的行为源于人的需要的产生,需要是个人生理和心理的欲望或要求。每个人一生中有着各种各样不同的需要。当一个人的需要未满足时,就会导致行为的开始以能满足需要。

需要是一种心理现象,即指客观的要求在人们头脑中的反映,是人们对某种目标的渴望或欲望,是由客观世界引起的,需要是人们行为产生的源动力。当人的需要得到满足,工作热情就高涨,生产效率就会得到提高,相反,需要得不到满足,情绪就会低落,生产效率就会下降。

可见,需要是人的积极性和内在潜力发掘的基础和源泉,而动机则是指推动人去从事某种活动的愿望或动力,会使个体增添信念,这就使动机成为导致行为的直接原因。动机又是与一定的目标相联系的,一旦需要有了明确的目标就会转化为强烈的动机,动机促使个体行为,行为又指向目标。

斯蒂尔斯和波特在《动机与工作行为》一书中指出,个人

的兴趣、态度和需要三个主要方面的因素影响个人的动机。

社会实践是丰富多彩的,也就形成了个体广泛的兴趣。由于对事物或行动本身感到需要而引起直接兴趣,对事物或行动的目的和结果感到需要而引起间接兴趣,能使人提高对活动本身的兴趣性;由于接触多方面的事物,获得广博的知识,使个体的兴趣点层出不穷,导致了动机的多样性。

态度是个体在社会化过程中形成的对事物的看法和采取的行动,是个人对社会事物(人、事、物、群体、制度、观念等)所持有的稳定的心理倾向,它随着社会环境的改变而改变,并以个人价值观的形成和改变为基础。

斯蒂尔斯和波特认为,态度是由认知、情感和行为倾向三个因素构成的。认知因素是基础,情感因素在态度中起着调节作用,而行为倾向则制约着人们对某一事物的行为方向。这三个因素缺一不可,三者协调程度越高,态度就越稳定,反之则不稳定,态度就越容易改变。

二、行为科学理论

1949年在美国芝加哥召开的一次由自然科学家和社会科学家参加的讨论会上,第一次提出行为科学的名称。1953年,美国福特基金会召集各大学的科学家开会,在这次会议上才正式肯定了行为科学这个名称。

关于行为科学并没有统一的定义。通常认为行为科学是由心理学、社会学、政治学、经济学和人类学等一切与研究行为有关的学科组成的学科群,它研究人的行为规律,借以控制并预测行为,并为实现政治的、经济的和文化的目的服务。

这个定义包含了两方面的意义。

(一)研究对象的定位

人的行为具有千差万别性,导致人的行为的原因也是千

差万别的,但人的行为是有规律的,是可以预测和控制的。可以通过调查了解和测量、分析人的行为而预测人的行为,使其有序性;也可按照社会要求和社会规范促使人的行为向合乎社会规范和组织要求的方向发展,并且纠正不合理部分,寻求正确的行为导向。行为规律的研究可使人类增添科学的预测能力和管理自身的能力。

(二) 学科的定位

人的行为是复杂的,研究人的行为规律也是一个积累和艰苦的历程,行为科学是一门综合性的学科,必须由多种学科的参与才能把握其行进规律,它包括一切与研究行为有关的学科,如解剖学、生理学、心理学、经济学、政治学、社会学和人类学等。

行为科学理论的提出为人类寻求人本身的发展提供了依据。

第四节 对人性的认识

人的管理是现代管理的核心问题,因为人是一切活动中的活力之源,竞争力之本。人本主义的管理思想就是要在深入分析人的心理和行为等自身规律基础上进行的管理。组织制定管理制度,设计组织结构,使用管理方法,都与看待人的问题有关,在管理史上对人的管理重视程度的认识也是有一个发展过程的。

在管理思想中最突出的研究就是从人的自然属性出发对人性的假设,对人性的认识是管理的出发点,透过人类对人性的认识可以看到人类对于自身估价的提升。管理心理学提出了人性假设理论,即经济人、社会人、自我实现的人、复杂人四

种人性假设。

一、经济人(Rational - Economic man)

经济人又称“理性—经济人”、“实利人”。源于享乐主义哲学观点,代表人物泰勒、吉尔布鲁斯、闵斯特博格。1960年“经济人”理论被美国麻省理工学院教授麦格雷戈在《企业中人的方面》一书中称为X理论。美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈(D·Magregor 1906—1964)在1948—1954年对传统管理理论中有关人的本性的看法提出质疑,1957年11月在美国《管理评论》上发表了《企业的人性方面》一文,围绕“人的本性”论述了人类行为规律及其对管理的影响,并且提出一种新的管理理论即“X理论—Y理论”。将这种把人性建立在错误假设上的传统管理理论称为X理论,而将对人性做出相反假设的一种新管理观点称为Y理论。

经济人的假设产生于自由资本主义向垄断资本主义过渡的初期。这一理论视人为物,认为人是被动工作的,人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的经济利益,工作是为了获得最多的经济报酬。

“泰罗制”就是“经济人”观点的典型代表。泰罗被称为“管理学之父”,其科学管理法就是建立在“经济人”假设基础之上的。泰罗创造了以时间和动作研究以及有差别的奖励工资制度等为中心的科学管理法。企业家作为“经济人”而追求最大限度的利润,工人作为“经济人”则要做到最大限度的工资收入。

(一)理论上提出

(1)一般人天性不喜欢工作并尽可能逃避工作。

(2)人生来就缺乏进取心,不愿意负责,宁愿听从指挥,多数人的个人目标都与组织目标相矛盾,所以,要施以强迫、

控制、指挥、惩罚措施。

(3) 一般人不愿承担风险与责任,习惯于守旧,反对变革,企求安稳,甘愿受人领导,以自我为中心,漠视组织需要。

(二) 实践中观点

(1) 管理工作的重点在于提高劳动生产率,完成生产任务,以任务管理为重点(定额、计件属于任务管理),对人的感情和道义上应负的责任则不加考虑。

(2) 管理是计划、组织、经营、指导、监督;“胡萝卜加大棒”策略(施以惩罚,诱以金钱),以获取利润为出发点来考虑运用人力、财力、物力等生产要素。

(3) 少数人参与管理,工人的主要责任是听从管理者的指挥。

(三) 理论上的不足

X理论主要特点在于把一切都标准化,认为人离开金钱就会像躲避瘟疫一样逃避劳动、工作、责任,视人为物,把人当做机器的附属品,完全忽略人类特有的精神需要。

二、社会人(Social man)

1920年USA钢铁公司人事部经理威廉斯,抛弃了经理职位和优厚待遇,到煤矿当流动工人,对“经济人”说法提出了质疑,认为“工人们根据感情办事,考虑工作的性质胜过金钱”,后来这一假设在霍桑试验中被确认。社会人的假设主要是由霍桑试验的主持者梅约(Elton Mayo)提出的,几个著名的实验如下。

1. 照明实验——工作环境与生产效率之间的关系。

霍桑工厂是美国西方电器公司的一家生产电话机和电器设备的工厂,拥有25 000名工人。1924年11月在霍桑工厂进行试验,试验开始时,将女工分成两组分别在两个房间中工

作,一组是“控制组”,其照明条件不变,另一组是“试验组”,其照明条件不断改善。两组的工作都是单调而高度重复性的装配电话继电器,试验的结果是两组的产量一直上升。这说明工作环境(照明度)与生产率之间并无直接的因果关系。

2. 福利实验——福利条件与生产效率之间的关系。

选出6名关系协调的女工单独成立小组,让她们在单独的房间里从事装配电器的工作。对她们改变原来的工资支付办法而以小组为单位计酬、撤消工头监督、增加工作中的休息时间、供应免费茶点、改善工作环境等等。采取这些措施后,女工的日产量增加了30%。后又取消了上述措施,但生产率并没有因此而下降。反映了工作时间、福利措施与工人劳动生产率之间并没有直接的因果关系,而友好的人际关系却是重要原因。

3. 群体实验——非正式组织与生产效率之间的关系。

1931年11月至1932年5月进行的电话线圈装配工的试验。将14名男工分为三个小组在一间单独的观察室中工作,工人的工资报酬是按小组的总产量为基础支付的。设想工人都想用绩效来取得高报酬,结果发现每个工人的产量都维持在一定水平的“合理的日工作量”。研究发现,自发的“合理的日工作量”作为非正式的产量标准是群体压力促使每个工人遵守这个标准,以维持自己在正式组织中的地位。梅约教授由此认为,群体中人际关系的融洽和安全感比工资、奖金等物质因素有更重要的作用。

4. 访谈实验——发泄情绪与生产效率之间的关系。

1928年9月至1930年5月,梅约教授组织了大规模的访谈实验。了解、研究员工对公司各方面的意见,两年时间对两万多职工进行访谈,使接受谈话的工人畅所欲言。访谈试

第二篇 人力资源开发与管理的基本理论

验使工厂产量大幅度提高。沟通既使员工不良情绪得到发泄,心情舒畅,也使一些有效建议被采纳,参与意识和积极性得到提高。

梅约教授根据霍桑实验的结果于1933年发表了《工业文明的人性问题》一书,正式创立人群关系学说,成为社会人假设的理论基础。社会人的假设理论认为,物质利益对于调动人的生产积极性不具有主要意义,良好的人际关系对于调动人的生产积极性才是决定性的因素。

(一)理论上

(1)不能把工人看成单纯的“经济人”,而要看做“社会人”,即人是具有社会动机并受社会制约的社会人。人受到的最主要的激励来源于社会的需要得到满足,以及得到与别人的良好人际关系及地位上的成就。影响工人生产积极性的因素除了物质条件外,还有社会的、心理的因素。

(2)由于工业革命以及工作合理化结果,很多工作本身原来意义已不存在,应寻找工作的社会关系和意义,提出了“参与管理”的新型管理方式,即在不同程度上让职工和下级参与企业决策的研究和讨论以提高员工的工作积极性。

(3)群体社会力量大于管理中的激励和控制。梅约认为,企业中除了正式群体外,还存在着非正式群体。这种非正式群体有它特殊的感情、惯例、倾向,无形地左右着成员的行为。非正式群体中,以感情作为纽带,其成员的行为表现出感情上对非正式群体的忠诚,是组织激励的重要内容。

(二)实践上

(1)管理者不应只注意工作,以求完成任务,还应当更多地关心人和满足人的社会需要。

(2)不应只注意计划、组织和控制,还应重视协调员工之

间的人际关系,培养职工对企业的归属感和整体感。

(3) 不应只注意个人奖惩措施,还应提倡集体的奖励制度。工作条件、工资报酬等不是影响绩效的重要因素,生产率的高低主要取决于职工的“士气”(即工作情绪),而“士气”则取决于两个环境因素:家庭和社会生活,以及组织中人与人之间的关系。

(4) 新的管理能力在于提高工人的满足度,不应局限于指挥,应联络上下,了解员工意见、思想,下传上达,使企业正式组织的经济需求与工人中非正式群体的社会需求之间保持平衡,改善、调整劳资关系。

(三) 理论上的不足

社会人的观点仅强调了人的社会属性,仍具有局限性。

三、自我实现的人(Self-actualizing man)

自我实现的人又称“成就人”,代表人物有马斯洛、麦格雷戈、阿吉利斯、赫茨伯格等。1960年麦格雷戈在《企业中人的方面》一书中,将“成就人”概括为Y理论。这是根据20世纪50年代美国人本主义心理学家马斯洛(Abraham H. Maslow 1908—1970)的“需要层次理论”提出来的。1954年,马斯洛在《激励与个性》一书中对需要和个性问题作了分析。“需要层次理论”是研究人的需要结构的一种理论。他认为:人要生存,必须有维持生命的物质需要,这些物质需要能影响人的行为,但只有未满足的需要能够影响人的行为,而满足了的需要不能充当激励因素。人的需要按重要性排成一定的层次,只有当人的低一级的需要得到满足之后,才会追求高一级的需要,如此逐渐上升,成为内在驱动力。马斯洛提出需要的五个层次如图3-1所示。

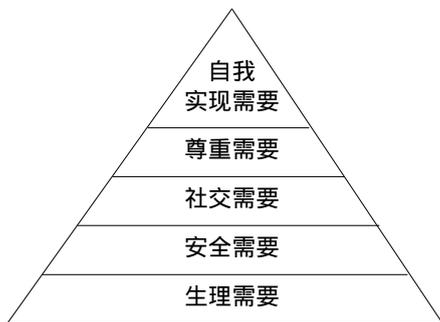


图 3-1 马斯洛需要层次梯层图

五个层次的需要阐述如下：

1. 生理需要。这是人类最原始的、最基本的需要，如衣、食、住、饥渴和种族延续等方面的需要，是人类赖以生存的基本生理需要，也是促使人们行动的强大的物质生存动力。

2. 安全需要。包括物质上与精神上的一切安全保障，如安全不受侵犯，避免危险和事故，有职业保障、社会保险和退休金等等。

3. 社交需要。人是社会成员，需要得到友谊、信任，并能具有群体的归属感。

4. 尊重需要。包括自己具有内在自尊心，受到别人的尊重，还有对于爱的需要的满足。

5. 自我实现需要。自我实现是指个体发挥自己的潜力，表现自己的才能，达到最大的自我满足。每个人都希望使自己的潜在能力得到充分地发挥，完成与自己能力相称的工作，成为自己所期望的人。马斯洛心目中最理想的人就是自我实现的人。

马斯洛在描述自我实现的人时阐述了其人格特征：

- (1) 了解并认识现实,有着较为实际的人生观。
- (2) 悦纳自己、别人以及周围的世界。
- (3) 在情绪与思想表达上较为自然。
- (4) 有广阔视野,就事论事,较少考虑个人利害。
- (5) 能享受个人的私人生活。
- (6) 有独立自主的性格。
- (7) 对平凡事物不觉厌烦,对日常生活永感新鲜。
- (8) 在生命中曾有过引起心灵震动的高峰体验。
- (9) 爱人类并认同自己为全人类成员之一。
- (10) 有至深的知交,有亲密的家人。
- (11) 民主风范,尊重别人的意见。
- (12) 有伦理观念,能区别手段和目的,绝不会为达到目的而不择手段。
- (13) 带有哲学气质,有幽默感。

马斯洛认为,人的需要层级中,高级需要是最有激励作用的,人类需要的最高层次就是自我实现的需要。

麦格雷戈总结并归纳了马斯洛的人性假设,结合美国心理学家阿基里斯(C·Argyris 1923—)提出的健康人是从不成熟到成熟的理论以及管理问题,提出了Y理论。其中心就是利用人的本能的动机,来充分发挥人的潜在能力。主要有以下观点是。

(一)理论上

(1) 人总是勤奋的,并非生来就懒惰。要求工作是人的本能,人从事体力和脑力工作,如同游戏一样自然。

(2) 愿意主动承担责任,自我指导、自我控制。

(3) 人们会投身于组织并把个人目标与组织目标统一起来,具有成就感,组织要管理适当,个人自我实现需要的满足

是与获得成就的报酬直接相关的。

(4) 大多数人都具有解决组织问题的丰富的想像力和创造性,潜在的想像力、创造力等智力还没有充分得到利用。

(二) 实践上

(1) 管理重点转移,由“经济人”(考虑物质因素、工作任务)、“社会人”(人的作用和人际关系)向工作环境转移。

(2) 管理者职能改变,由“经济人”(经济指导者)、“社会人”(人际关系调节者)向采访者转移,为充分发挥工人的主观能动性创造条件。

(3) 奖励方式改变,“经济人”(物质刺激)、“社会人”(人际关系调和积极性)向内在、外在两种激励方式转变。即外在激励来满足工资、提升、人际关系需要;内在激励来满足成就需要,在工作中获得知识,增长才干,发挥潜力,达到自我实现。

(4) 管理制度改变。管理制度的重点不仅放在计划、组织、监督生产任务的完成,而且保证职工能充分地表现自己的才能,达到自己所希望的成就。

(三) 理论上的不足之处

“自我实现的人”的人性假设,从理论上讲,其人性观点是脱离了社会环境的约束,人的发展要受到社会的影响。

四、复杂人(Complex man)

在认同经济人、社会人和自我实现的人的理论基础上,20世纪60年代末70年代初学者们提出了复杂人的理论,其依据是:人是极其复杂的,无法用一种模式来确定,应当看到因人而异,即使是同一个人,由于年龄、时代、知识和地位的不同,也会产生需要的差异性。

根据“复杂人”的人性假设,提出了一种新的管理理论,

称为“应变理论”(Contingent Theory)。这种理论由美国管理心理学者莫尔斯(John J. Morse)和洛希(Jay W. Lorsch)在1970年5—6月的《哈佛商业论》上发表的《超Y理论》一文和于1974年出版的《组织及其成员:权变方式》一书中作了阐述。

(一)理论上

理论上提出需要是多种多样的,是随着人的发展而不断变化的,需要是因人而异的。

(二)实践中

实践中要因人而异地制定不同的管理方案,没有一套普遍行之有效的适应于不同时代和不同状况的统一模式。

(三)不足之处

复杂人的理论有其合理的方面,但主要问题是强调了差异性,却忽略了复杂人中有共性规律可循。

1981年美国加利福尼亚大学日裔美籍教授威廉·大内,经过调查比较日美两国管理经验,提出了Z理论(Theory Z)。这是一种研究人与企业、人与工作之间关系的理论。该理论对人性的认识奠定了人类管理的基础,为管理理论的逐步提升打下了基础。

第五节 对能力的认识

现代社会越来越重视对人的能力的认识,专家们认为,在强调知识进步的社会中,个体的学习能力和创新能力已成为人性中最突出的方面。

一、能力的论述

能力是指个体从事一定社会实践活动的本领,是顺利地

完成某种活动的有关个性心理特征。对能力的理解一方面指个人到目前为止所具有的知识、技能,另一方面含有可造就性或潜力的意思。可造就性即个人可以发展的潜在能力;成就就是个人通过教育或训练对学识、知识和技能方面所掌握到的较高水平。通常能力可分为一般能力和特殊能力。

影响能力发展的因素一般有:素质,有机体天生具有的某些解剖生理特征,是一种自然基础;知识、技能,人类社会历史经验总结;教育,掌握知识技能途径和方法;社会实践,改造客观世界的一切活动;勤奋,个体努力的程度等。

戴维·奥尔里奇在《人力资源教程》中指出,组织在全球竞争中取得优势,重新定义组织的能力极其重要,有利于维持和调整个人的能力。组织的能力包括组织的硬性能力,即技术能力等;软性能力,即组织能力等。1960年,人力资本理论最早的提出者舒尔茨在美国经济学会年会上发表的题为《人力资本投资》报告中提出,人力资本的核心是提高人口质量,认为人力资源是蕴藏在人类机体中知识和技能在形成与作用的过程中能力资本化的结果。他还指出,有能力的人是现代经济丰裕的关键,他们是经济增长的一个重要源泉。如果我们忽视了人的技能和知识的改善,忽视了使一个人变得更有能力的信心,那么经济增长的事业就会乏味而又得不到报偿。

由此可见,组织的能力和个体的自身能力都是现代社会的重要概念,而组织中的每一个个体的能力应当是组织能力的关键。人是组织中最活跃的因素、最大的资源,组织中员工能力的开发、潜能的挖掘,最终导致组织竞争能力的提升,组织目标的实现。

能力是人的活动本领和成熟程度,是先天的某些潜能与后天的社会实践的合金。应当认为,人的能力是一个不断发

展的历史过程,不同时代对人的能力的要求是有差异性的,能力随时代的发展而发展。

二、能本管理的思想

能本管理是随着时代的发展而提出的一种新的人力资源管理的新理念,即在人类社会进入知识时代后,应当重视对个体能力的开发和认同。基于这一能力价值观的认识,人依靠能力改变不满意的处境,依靠能力而自立并实现个人价值,组织依靠个体的能力绩效进行考绩。从人力资源管理角度看,根据能力进行招聘、挑选,根据工作的业绩使人尽其潜、人尽其能、人尽其才和人尽其用。

个体能力的提高是有规律的,据研究能力结构应当由四个层次组成,即智性、认知能力、适应能力和个性化,并由低级向高级发展。个体能力的最后发展阶段,个体将成为个性化的有成就需要的人(见图3-2),即个体的能力发挥到了最大限度,潜力得到了挖掘。

智性,即健康个体受先天遗传而具有的正常智力水平,指观察力、记忆力、思维力、想像力等。智力正常是人正常生活最基本的生理条件,是一种独特的潜质。

认知能力,即怎样才能最有效地发挥内在潜力,如具有健全、协调的情感、意志过程,能激发自身需要、兴趣、动机系统,优化性格,开发各种能力,以至于直面人生,克服挫折,产生积极的内驱力,形成适当而勇敢的行为。

适应能力,即怎样面对外在现实环境,如环境中的自我意识能力,即自我认知、自我评价、自我调适、自我规划;环境中的人际能力,即认知他人、体谅他人,有归属感,成为团体互动中的一员;环境中的社会能力,即应变能力、控制能力、生存的综合适应能力。

个性化,即怎样发掘潜能,成为有成就需要的人。马斯洛认为,人应当具有“你想成为什么样的人就能成为什么样的人”的信念即体现了这一思想。个性化,是指构建个性的独特的思维、行为体系。如对生命价值产生新的认识,不断地在学习中体悟工作的新意义,对人生做出规划,开发创造力,适应挑战性工作,使自己具有强烈的竞争意识、责任意识。成为一个不断突破能力上限,拓展全新的、超前而开阔的思维方式的人,追寻真心向往的结果并能顺应瞬息万变的环境的人,成为能在团体中工作的有独特个性的高成就需要的人,时刻准备着为社会做贡献。

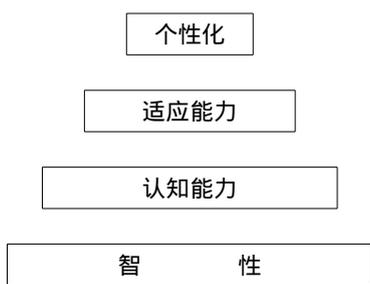


图 3-2 能力结构图

由能力结构可见,个体能力的发挥应当是在遗传基础上的内在潜力的开发,并由此体现出对外界的适应,成为一个具有个性意识和能力发挥特色的个体。个性化的个体能力展示是丰富多彩的,个体能力的展示更是组织绩效的提升。

在能本管理的概念中,组织在引导个体从个体目标趋向组织目标发展中,以能力作为根本点和最终的价值尺度,体现员工的一种工作的能力、工作能力的大小,以及对工作能力的评价过程。

第四章 人力资源开发与管理理论的产生和发展

管理是人类最普遍、最深入和最细微的概念,也是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。20 世纪初,对人的管理理念发生了极大的变化,由单纯、简单、被动的人事管理发展成为人力资源管理,在人类劳动和创造价值中渗透了更科学、更细致地对人的管理的方法,也逐步使对人的使用概念发展为经营人力资源和挖掘人的潜在能力的概念。

第一节 历史的沿革

一、管理理论的演进

迅速变化的环境形成了一系列的竞争和挑战,在这一过程中人类的思维和理解也随着社会环境的变化而变化,管理的理念正是不断地适应社会变化的一个过程。纵观管理的全部历史,大致经历了经验管理、科学管理、激励管理和跨文化管理四个阶段(表 4-1)。管理的发展越来越遵从人性的特点、环境的特点,并不断趋于软性化。

(一) 经验管理到科学管理——管理的规则化

人类社会的发展是由政治、经济、文化等各种因素相互作用而持续发展的,但经济基础是决定因素,经济活动的组织方式是管理方式的基础,经济水平的提高使管理的范式有了进

第二篇 人力资源开发与管理的理论基础

一步的发展。

20 世纪初,泰勒基于对人性的“经济人”假设而使《科学管理原则》一书问世。18 岁进入工厂,由杂工、技师、车间主任到总工程师,长期的实践和研究,泰勒新概念使管理领域出现了划时代的变化,人们将泰勒称为“管理学之父”,一代科学管理的伟人的研究促使了管理新阶段的到来。泰勒经过潜心研究时间和动作关系,为合理使用工具和标准化操作提供了有效的依据;定额制提供了精确地计算定额的方法;计件工资制等理论为生产工艺的科学化、有序化及生产效率的提高开辟了广阔的前景;挑选“第一流的工人”和培训员工强化了管理职能。

泰勒使科学管理方法代替了个人经验管理,经验的、初等的管理被科学的、精细的方法所取代,一些定性的概念中出现了定量的成分,管理变得有了规则。

表 4-1 经验管理、科学管理、激励管理和跨文化管理

特 点	基 本 模 式			
	经验管理	科学管理	激励管理	跨文化管理
理论依据	经验	经济人	社会人、 成就人	共识
市场特点	内部	内部	内部及转向 外部	内部、外部 共存
组织形式	直线	职能	职能	学习型组织
管理方式	劳动管理	雇佣管理	人事管理	人力资源管理
管理性质	非理性	理性	非理性与 理性相结合	非理性与 理性相结合
管理特色	经验化	规则化	活化	软化

(二) 科学管理到激励管理——管理的活化

科学管理理论使组织管理走上了规则化、制度化和科学化的轨道,极大地提高了生产效率。但是由于这一理论的基础是出于“经济人”的假设,这种金字塔型的集权式管理方式不是将人以活生生的、有思维、有情感、有内涵的人来看待,而是视人如同机器。应当看到,人还是“社会人”、“成就人”,实践中科学管理理论暴露出其本质的不足,就是理性化的管理忽视了员工的能动性和个性。

行为科学的研究和基于马斯洛需要理论、麦格雷戈成就理论、赫茨伯格双因素理论等内容型激励理论,亚当斯的公平理论等过程型激励理论,均提出了与科学管理不同的管理思想和管理框架。这些理论使管理思想得以活化,看到人不同于机器,是有思想和情感的,人群中蕴藏着积极性和创造力,是取之不尽的力量源泉,可以通过激发来获取。

(三) 激励管理到跨文化管理——管理的软化

随着生产自动化程度的提高,外部控制管理逐步由内部调节管理所取代,管理学家们提出的激励管理理论使员工的满意度有了提高,激励了员工的工作“士气”,员工的自控性、自尊心、自信心和工作潜力得到了发展,生产效率有了极大的提高。成功的组织在成长中培植了不断扩展的能力,从内部提升了共同价值观和员工认同的共享文化,对外有了核心竞争能力。

近20年来,跨国公司的发展使组织超越了地域的限制,管理的灵活性得到了空前的发展,世界各国的不同语言、不同民族、不同文化的员工走到一起,管理依附的是柔性组织。组织中的共享价值观、共同目标、共筑文化和共有绩效使管理由激励管理时代走向跨文化管理时代,管理思维有了扩张,管理

理念在更大程度上得到了软化。

二、人力资源开发与管理的产生和发展

20世纪以来,在人力资源背后一直酝酿着不断发展的理念。与经验管理、科学管理、激励管理和跨文化管理相对应的人力资源管理,也有一个发展的过程,从劳动管理、雇佣管理、人事管理发展至人力资源管理。

在20世纪30年代以前,劳动管理阶段,劳动者被看做现成的财产,由于实行的是家庭作坊式经营管理方式,极为简单和纯朴的组织以建立具有协商功能的劳资关系为工作基础。

雇佣管理阶段,组织建立起劳资关系部门,人力资源理念变得更为条理化、清晰化。在第二次世界大战期间,为了将士兵合理地分配在恰当的岗位,设计动用了新的测试手段。在此之后组织为了使雇员生产更多产品而进行训练,积累了很多经验。六七十年代,管理的注意力又转移到了立法问题上,并有了按绩付酬等方式的出现。但当时人们把员工当成机器、工具一样,看做是最简单的生产手段。

人事管理阶段的到来,重点放在劳动效率的提高上,诸如如何挑选和招募第一流的工人,如何培训员工以提高生产效率,如何建立员工档案,更科学地调配和使用员工,正确地进行考核和给付薪酬,处理劳资纠纷和维护劳动力再生产等等,成为管理的重要内容。

80年代提上议事日程的是人力资源系统与策略整合一致起来。人力资源管理开始关注人才,以经营人才为己任,并能协调地利用人力、资金和时间来实现目标,把它视为一种战略性投资和公司竞争优势的来源。人力资源管理工作开始用团队管理来推进职业的发展,知识和经验被作为人才选拔的重要依据。

专家们认为,当人力资源管理能帮助一个组织发掘它的竞争能力并赢得商机时,它便产生了增值;当他们在未来的收入方面给投资者带来信心时,这些能力将成为无形的资产。当进入人力资源开发与管理阶段时,员工不仅是生产的成本,而且是一种待开发的资源,可以通过教育和培训提升人力资源质量。正如著名经济学家舒尔茨所说,人力资源是效益最高的投资领域。

简短的历史表明了人力资源的开发和发展进程,在劳动管理、雇佣管理、人事管理和人力资源管理的阶段性发展中,目标能确保人才机制维持在最佳状态,只是时代和经济发展的局限性使其发展有个过程,但人力资源开发的战略却总是被纳入主流管理实践之中。

当人类进入 21 世纪后,跨文化的人力资源管理使人力资源管理视野得到了拓展,人们带着与人共享的心态,积极主动地进入国际市场,更新的人力资源的管理方式为组织的发展开辟了崭新的局面。

第二节 人事管理与人力资源开发管理

一、人力资源开发与管理的概念

(一) 人力资源的含义

就一个国家而言,在人、财、物的运作中,人力资源的概念是与自然资源相比较而提出的,是管理中动态的、最重要的因素。在当今世界,掌握了人才,也就拥有了组织成功的基本能力。

人力资源是指在一定范围内能推动政治、经济和社会发展的具有智力和体力能力的人口总和。从内容上看,人力资

源包括四个方面:劳动者的体质、智力、知识和技能。人力资源的理解是体现一个社会人的智力和体力的总和,可就质和量两方面定义。从量的角度看是一种人口资源,指一个国家或地区的人口总和或一个国家劳动力的总和;从质的角度看是指人才资源,指一个国家和地区具有较强的管理能力、研究开发能力、创新能力和专门技术能力的人们的总称。

人力资源数量的构成包括以下8个方面:

(1)处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2)尚未达到劳动年龄而已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3)已经超过劳动年龄而继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人,构成就业人口的总体。

(4)处于劳动年龄之内,具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分人口可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5)处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(6)处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。

(7)处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。

(8)处于劳动年龄之内的其他人口。

人力资源主要有以下特点:

1. 社会性。人力资源是与人的自然生理特征相联系的,是一种活的资源。自然资源只具有自然属性,而人力资源不仅具有自然属性,而且具有社会属性,只有在个体与社会环境的互动中,在社会实践活动中,才能体现人力资源的作用。

2. 能动性。作为人力资源的人是有情感、有思维的,不同于动物,在改造客观世界的同时也在改造着主观世界,并且有能力自主地、有选择地、能动地和创造性地改造世界,在经济活动中占主体地位。

3. 动态性。人力资源具有动态的积累、开发和发展过程,是可再生的生物性资源,也正是基于人力资源的代代开发、管理和使用促进了社会的进步。人力资源也是具有时代性的资源,就个人而言,因知识、经验和生理、心理特征不同,其在不同阶段发挥的作用也就不同,但对于整个时代而言,人力资源的使用和开发过程又是无限发展的过程。

(二)人力资源的开发和管理的含义

人力资源的开发和管理是人力资源经济运动的总过程。开发是指国家各种组织对所涉及范围内的人员进行正规教育、智力开发、职业培训、生涯指导和全社会性的启智服务,包括教育、调配、培训、使用、核算等全过程,为社会提供各类人才,管理是指全社会各类组织人员从人力资源规划、招聘、培训、使用、评估、升迁、调动及退休的全过程的实际管理。

对人力资源质的管理,采用现代化的测量等科学手段和方法,以达到组织目标。充分发挥人的主观能动性,对个体和群体的思想、心理、行为进行有效的预测、协调、控制、开发与管理,使人才在人、财、物的运作中进行合理的培训、组织与调配,保持最佳比例、最优效应,起到主导作用,使人尽其才,才尽其用。

同时,团体绩效的开发也是当前人力资源开发与管理中的重点。社会是由每一个个体组成的,社会运动的本质是群体的合力。每一个个体的主观能动性,并不一定都能形成群体功能的最佳效应,只有当群体在思想观念上一致,在感情上

融洽,在行动上相互协作、配合,才能使群体的功能等于或大于每一个个体功能的总和,使人力资源的总和最大化。

人力资源开发与管理的特點:

1. 民族性。人力资源的开发和管理带有鲜明的民族特色。由于文化的差异性,任何人的思想和行为都深受民族文化传统的影响,在诸如分配制度、管理方式、劳资关系、所有制关系等方面均有不同。因此,在人力资源开发管理领域应当提倡个性化开发方案,只能参照别国经验,探索、制定具有本国特色的、具有实效的操作体系。

2. 发展性。人力资源开发与管理是一个漫长的、开放的、发展的认识体系,人才的成长过程和探求人才成长规律的过程需要时间和积累。作为人力资源开发和管理这样一门新兴学科,对学科成长的客观规律的认识也总要受到一系列主客观条件的制约,有个认识过程,同时,在实践中也有个丰富和发展、逐步健全的过程。

3. 综合性。人力资源的开发与管理是一门相当复杂、综合性的学科,需要综合了解各方因素,不仅是在理论上,而且在实践中也有个综合探索和提高的过程。如政治、经济、社会、文化、心理、生理等因素,它涉及政治学、经济学、社会学、管理学、人类学、心理学、人才学等多种学科。从理论上讲,开发这一学科领域具有广阔的前景。

二、人力资源开发管理与人事管理

(一) 相关性与差异性

人力资源开发管理与人事管理是既有区别又有联系的两门学科。有人认为,人事管理学是范畴更广的人力资源开发管理的一个重要组成部分。也有人认为,人事管理与人力资源开发管理是随着时代的发展而产生的两个相继的过程。与

传统的人事管理相比,人力资源开发管理是一种更具有前瞻性、更全面、更深入的新型的、对人的经营体系。行为科学的研究发现,如果对员工们越来越希望的用工方法施加影响,并对这一思想做出恰当的反应的话,是会对组织利益有帮助的;一些人事管理的技术问题,例如员工鉴定、培训和工作评价等问题,如果没有员工的支持和认可就不可能顺利进行,如果没有很好的用人、留人机制,员工是会另有选择的等等。

可见,现代社会不仅需要管理人,更需要给人的成长、参与提供空间。人事管理与人力资源开发管理的区别在于:

1. 选动性与被动性。人事管理是被动反映,被动性地接受要求并操作式管理,主要从事一些实用性的规则和措施的起草,关心的是有关方针策略的制定与实施的具体办法。如维持员工和组织的关系、人事文档职能、保证办公系统的人员安排、福利保障职能、员工招聘和培训、协调产业关系、员工激励和紧急人事问题的处理等,国外有的专家将人事管理看做是“杂务处理”。

人力资源开发与管理则是主动的、灵活的、选动性管理行为。策略式管理,是将员工看做组织的一种资源,能够帮助组织实现目标,主要根据组织发展规划制定人力资源政策,在组织内部激发新思维,如组织使命、战略规划、政策策略、策略整合、执行能力、员工与组织目标的匹配、人力资源实务等。专家们则认为,人力资源开发管理是组织目标实现有效力的关键。

2. 战略性与服务性。人事管理只是为其他管理部门提供行政方面支持和服务的行为,是一种反射性和诊断性的工作,它的基本任务是在职工中推行公司规章和制度,是对劳动法律方面的变化、劳动力市场的情况、员工行动、政府法令以

及其他的影响因素产生的简单反应,着眼于短期的目标,只盯住某种变化对工作实践造成的具体影响。

人力资源开发管理主要从战略的眼光来看一个组织的人力资源运用,对应于组织的总体规模确定该组织的劳动力总体结构,是具有指导性的工作。各项工作内容构成了一个组织的发展计划的主要依据,以此确定劳动关系的总体方针,确定用于劳动力培训的总体花费战略决策,从对整个组织进行有效管理的角度出发对人力价值的衡量和评估,即在推出一种人事政策之前系统、全面地评估和分析有关的耗费及其经济上的效果。

人力资源开发管理工作着眼于长期的目标,指导组织的发展战略,为组织开拓新的活动领域和开发新的思维方法。人力资源开发管理中积极提倡灵活的管理工作态度,鼓励采用新的工作方法,并且需要利用这个组织的文化特征来培养职工的忠诚、信任和合作态度。这种长远的目标就是要将一个组织从资源的各个方面凝结为一体,使所有员工都为了一个高层次的目标而努力。

(二)模式与管理

1. 思维定位的先进性。现代人力资源开发与管理有着广阔的视野,将人力作为一种资源来经营。20世纪60年代,随着经济的发展,以舒尔茨为代表的一些学者提出了人力资本理论。过去企业想方设法减少人力投资以降低成本、提高产品竞争力,而现在专家们则认为,人力资源不仅是自然性资源,更重要的是一种资本性资源。人力资源理论的研究为人类看待自身的力量进行了重新思考,这一理论逐渐升温,人力资源及其投资的重要性逐渐为世界各国所接受,许多国家将人力资源视为最宝贵的资源,人力资本的投资收益率高于—

切其他形式资本的投资收益率。人力资源管理被提高到组织战略高度来考虑,人力资源部门的地位开始从执行层上升到决策层。很多国家将教育视为立国之本,人力资源开发和管理被作为重要战略来经营。

2. 管理模式的先进性。现代人力资源管理多为“主动开发型”,强调以人为本的指导思想,是实现社会人力资源开发战略的重要环节,其总目标是提高人的工作绩效。人力资源开发的依据是行为科学的公式:

$$\text{工作绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

即工作绩效是能力(一个人能够顺利完成特定任务的个性心理特征)和激励(受激励而挖掘潜能,提高工作积极性)的乘积的函数。

所以,人力资源开发管理模式的建立表现为一种策略式、超前性,宗旨是开发人的潜能和激发人的活力、创造力和工作积极性,以最终实现组织目标。体系中更多地标志了科学性。

人力资源开发管理的流程式、积累式管理模式分成两部分,招聘前有规划模式、工作规程分析模式、招聘挑选模式,招聘后有培训与开发模式、激励模式、绩效与薪酬管理模式及其评估等。这些模式均应当有相应的可操作体系,在实践中补充发展,并逐步过渡到全球普适性。

规划模式包含对市场人才供需现状与未来需缺、信息网明晰基础上的人力资源开发管理规划,与组织的远景、使命和战略一致的长短期目标等。

工作规程分析包含配置结构、职责分析、身体、知识、经验、技能等基本工作要求定位、职业测定方案等。

招聘挑选包含内部招聘程序、外部招聘程序、招聘与挑选方式、标准等。

培训与开发包含科学严谨的员工培训体系,调整现状、分层安排的梯级程序、计划、形式、实施、目标评估等,做好职前教育、新员工培训、在职员工的职业教育工作,从而提高员工的素质和能力。

激励包含建立多维的员工激励体系,调研员工的各种需要,采用物质激励与精神激励相结合的种种措施,激励对象分层并有相应的评估体系等。

绩效与薪酬管理包含改善员工的工作和生活质量,以提高其满意度,从而创造性地完成工作,设计试用改善方案、对象确定、绩效标准、指标体系、评选组织、统计等绩效评估体系以及与目标一致的薪酬体系模式定位。

3. 管理手段的先进性。重视人力资源的开发利用,珍惜和爱护人力资源,从而提高组织的经济效益是组织的终极目标。人事管理以事为中心,因事择人,造成选拔与使用脱节,使用与培训脱节,培训与提升、奖励脱节,造成了人才闲置、人才压制现象。人力资源开发管理依靠先进的测量、网络人才库等手段,如对培训而言,用角色扮演、模拟技术、教练系统、实验培训、互动式学习技术等,都属于比较先进的管理手段。在人力资源开发管理中,以尽快的速度为人才提供、创造各种条件,使其主观能动性和自身的劳动潜力得以充分发挥出来,把人当做在激烈的竞争中生存、发展,充满活力的特殊资源来刻意地发掘,实行现代人力资源管理全过程的动态管理。甚至在跨文化人才经营中跳出了地域的界线,视角跨越了部门分割的局限,将全部与组织目标匹配的员工作为一个整体进行统一经营,并逐步做到自由流动、适者生存、愿者发展。

第三节 全球人力资源经营理念的新思路

当今时代正处于一个竞争激烈,国际市场有望进行全球性重组的过程中,伴随着产品、服务、资本的跨国发展,人力资源也正以令人炫目的速度跨出国界,积极迎接挑战,寻求新的机遇,不仅要振兴本国市场,而且开发国际市场,在竞争中获得一席之地。

一、全球人力资源经营与竞争优势

全球竞争时代,人力资源的全球化经营已成为跨国组织的一项重要职能和任务,更多的组织已将这一理念纳入整体经营战略规划中,这意味着人力资源开发管理的视野发生了极大地改变,人类必须站在全球高度去审视人才、接纳人才,开发的目标也由国内延伸至国际舞台。人才资源是第一资源,快速地调整人才战略以应对全球挑战是获得竞争优势的最有效的方法,但是创新与保持一种竞争优势都是很困难的事,所以不断修正人才战略以寻求优势是跨国组织可持续发展的重点。

竞争优势通常是指一个组织相对于其竞争者来讲获得了优越的市场地位,在实践达到并维持领先地位中,以成本领先或以产品领先作为竞争战略。成本领先是以投入资本使用新技术或新设计,以更有效力的工作方法提高生产率,产品领先是以创造比竞争者更高质量的产品和服务来赢得优势。人们发现,人力资源开发管理会对获得竞争优势产生显著影响,是一种追加在产品和服务、成本中的无形价值。人力资源开发对组织竞争优势的获得具有极其重要的作用,主要体现在以下理念中(图4-1)。

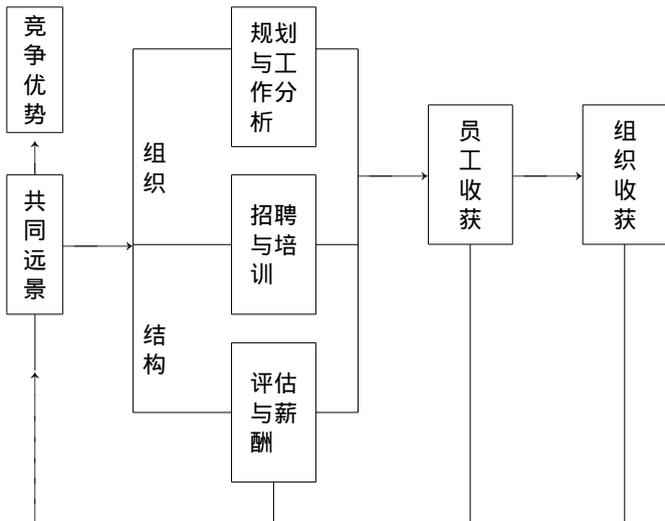


图 4-1 人力资源开发对组织获得竞争优势的作用

1. 凝聚员工思想共同远景。这是成功地于内统领、管理人的价值和信念,于外其他组织无法模仿的无形概念,并能得到全球认同,包括组织的使命、战略、策略、长期、短期目标、规划、形象和品牌。

2. 优势实务开发。人力资源的开发实践中有相配套的执行系统,包括组织结构设计、招聘和挑选、培训内部晋升和个人生涯设计、员工授权、信息分享、团队工作计划、诱因薪金、安保体系和健康保障。

3. 员工收获。个体生涯开发设计与组织目标相一致,个体能力得到发挥,工作积极性得到提高,创造力和潜能得到挖掘,对组织充满忠诚感和信任感。

4. 组织收获。员工依附组织,获得“双赢”的绩效,组织的利益提高,内部规则法律执行有效,组织形象和品牌创立。

二、国际人力资源管理职能

人力资源管理国际化已成为跨国组织所追求的目标,所以,人力资源将成为一个组织赢得或维持其未来竞争战略优势的主要资源,与组织运作的其他构成要素如资金、技术、原材料和信息等资源要素相比,组织人力资源是惟一具有可持续性开发并始终保持其竞争优势的资源要素。

根据组织发展阶段的理论,所有跨国组织最初都是从国内组织发展而来的,在步入国际化组织后,人力资源的多元化给组织的管理工作带来了新的挑战,人力资源的管理职能发生了变化,成功的跨国组织的共同特征是将人力资源视为一种“战略伙伴”。研究跨国组织人力资源管理和政策对其全球竞争力的影响要从研究人力资源管理部门的主要职能开始,这与传统的管理不同。

(1)参与组织的国外战略经营规划的设计,使组织的国外使命得到实现,并向最高管理层提供有关决策信息。

(2)分析当地劳工管理各项法律与法规,如劳工医疗保险规定、最低工资规定、劳动合同条款等,以保证组织能严格遵守当地的劳工法律。

(3)分析不同文化背景的人力资源组合趋势及当地劳动力教育水平等。

(4)研究当地文化价值观与规范,如价值观、工作行为特征、员工对奖励的态度等,了解当地分组织与当地政府、社区和其他利益群体的关系。

(5)招聘与选择国际管理人员及外国雇员,为在不同经济环境中工作的管理者和员工制定报酬标准与福利政策,并为外派人员提供各种行政事务的服务,如提供在海外工作的各种后勤保障服务。

(6)根据组织国际经营目标及不同国家和地区分组织的具体特征,对国际管理者和外国员工进行开发与培训,包括提供跨文化的语言技能、沟通技能培训,在职务任期内和任期之后的职业开发规划管理战略等。

三、跨文化组织中的四种人员配备法

无论在组织的总部,抑或是在所在地的当地派出机构,文化的影响是无法不考虑的。也就是说,在人力资源管理中重视文化的差异性是其重要的,文化决定了组织的工作思路,决定了组织制定全球化的人力资源规划。根据不同文化背景的个体精心做出工作分析,实施全球招聘,按照不同个体的需求和成长路径构思培训方法,使每个人都能最大限度地发掘自己的潜能,并将个体的工作目标与组织的目标相一致,按照特定国家的评价标准设置工作绩效评价体系和薪酬发放体系等所有的方案。

在跨文化的学习和沟通中,母体的组织对于人力资源的开发和管理应当反映出自身的价值观,但在跨文化中也必须认识到文化的差异性,产生文化碰撞中的创新,培植团体的真诚的共同信念,这是跨文化组织发展的必由之路。

美国著名的管理学家彼得·德鲁克认为,国际企业管理基本上就是一个把政治、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。优秀的组织应当有能力整合跨国的多层次的差异,以寻求组织的全面提升。

国际人力资源管理文献中用了四个术语描写跨国组织在管理子公司和为子公司配备人员的方法:民族中心法、多中心法、全球中心法和地区中心法,这是珀尔马特(Perlmutter)在其论著中所提到的。

1. 民族中心法。公司的总部具有管理权和决定权,国外

的子公司有极少的自主权,国内和国外的管理人员由总公司指派。

2. 多中心法。跨国公司将各子公司看做是独立的实体,具有一定的自主权,全面实行本土化管理。

3. 全球中心法。跨国公司从世界范围内看待经营,在融合中选人和用人,以能力为重点,在招聘、提升和发展中只以能力决定,不管国籍和语言。

4. 地区中心法。跨国公司地区战略结构,在特定的区域内具有决定权,但也只限定在这一区域内有效。

不同国家的员工是有成长差异性的,应当按照母国人员、他国人员和所在国人员的优缺点来甄选管理人员(见表4-2)。

表4-2 甄选管理人员——母国人员、他国人员和所在国人员的优缺点

使用母国人员	<p>优点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 组织可以控制和协调 ● 为有前途的经理人员提供获取国际经验的锻炼 ● 由于特殊的技巧和经验,母国人员最适合于该工作 ● 确保子公司将遵守公司目标、政策等 <p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 所在国人员的提升机会有限 ● 适应所在国的时间较长 ● 母国人员可能将公司总部某一不合适的方法用于子公司 ● 母国人员和所在国人员薪酬不同
使用他国人员	<p>优点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工资和福利要求比母国人员低 ● 他国人员比母国人员更了解所在国环境 <p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 调任必须考虑可能的民族仇恨 ● 所在国政府可能反对使用他国人员 ● 他国人员可能在任职结束后不想返回自己的国家

使用所在国人员	<p>优点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 免除语言和其他方面障碍 ● 减少了招聘成本,也不需要工作许可证 ● 由于所在国人员在岗时间长,从而增加了管理的连续性 ● 政府政策可能强行聘用所在国人员 ● 所在国人员看到职业生涯发展潜力,他们的士气会提高 <p>缺点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公司总部的控制和协调可能受阻 ● 所在国人员在子公司以外职业生涯发展机会有限 ● 招聘所在国人员限制了母国人员获得国外经历的机会 ● 招聘所在国人员可能促成“联邦主义”而非全球发展
---------	---

四、影响全球性人力资源开发与管理的因素

人的因素是首要问题,影响全球性人力资源开发与管理的因素是复杂的,主要因素有以下四种:

1. 政治的差异性。政治差异性为跨国经营不可避免的问题,世界政治格局、政府政策、政治抱负与利益差异性、政治风险等都是相关因素。

2. 经济的差异性。各国在经济上的管理也是不同的,如体制、价格、地方保护政策、汇率控制、税务调节、经济规则和经济诱导方案等。

3. 文化的差异性。文化的差异性为人力资源经营中的主要方面,是潜藏在整个全球商务活动中的。这在第一篇中已作了详尽的论述。美国人力资源管理专家雷蒙德·A·诺依在他的《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中认为:“世界上最受人羡慕和最成功的公司都是那种不仅能够建立起一个跨国企业,而且能够形成一支独特的劳动力队伍以及一种特殊的公司文化的企业,这些公司的文化都能够很好地反映出

企业在其中从事经营的那些全球市场本身所具有的特点。”可见,文化渗透在全球工作环境中,影响决策、信息沟通、谈判、激励方式等各种因素。

4. 法律的差异性。法律系统标志着一个国家的政治架构、经济体制,体现了国家的主权意识、地域保护原则和各类组织运作方式。

——资料来源《跨国公司人力资源管理》(赵曙明等著,中国人民大学出版社,2001)



案例

★ 香格里拉管理者以人为本的管理思想

从1971年新加坡第一间香格里拉酒店开业,便不断向国际迈进。以香港为大本营,今日香格里拉已是亚洲最大的豪华酒店集团,且被视为世界最佳酒店管理集团之一,在无数公众和业内的评选中,均获得一致的美誉。

无论在任何一个城市或度假胜地,高耸入云的山峰反映在澄清的湖泊上,秉承香格里拉(Shangri-La)优美名称的深切含义,配以融合现代化及亚洲建筑特色的“S”标志,象征其以亲切、和谐及自然美的精神为服务宗旨。全亚洲34间香格里拉酒店及5间商贸饭店都会提供无微不至的服务。颇有特色的商贸饭店成立于1989年,以合理的价格提供高质量的住宿服务,是专为商业行政人员而设的商务酒店。在中国则以中国五千年商业文化的精髓——印章作为标志,象征商贸饭店以商业旅客为尊,提供高档的、适宜的商住服务的精神。

香格里拉的经营思想是“殷勤好客香格里拉情”,前景目标是“成为客人、员工和经营伙伴的首选”,使命宣言是:“为客人提供物有所值的特色服务和创新产品,令客人喜出望外”。目的是要确保领导者具有追求经营业绩的魄力,发扬团队协作精神,齐心协力、步调一致,要把赢得客人信任感作为事业发展的主要驱动力。体现在始终如一地为客人提供优质服务,在每一次同客人接触时,令客人喜出望外;行政管理人员与客人保持直接接触。

杭州香格里拉酒店总经理认为:以人为本的香格里拉文

化使酒店集团努力致力于吸引和留住人才,以其卓越的服务水准闻名于世,并能不断加以保持和改进,关键在于拥有那些积极进取和努力实现集团目标的员工。认为要想成为备受员工拥戴的雇主,就必须对员工事业的发展进行全面的,并提供一种使员工实现自我价值和积极参与管理的良好工作环境。

杭州香格里拉的总经理这样说,管理是提供服务和支持,而不是控制;控制得越多,员工就越不能胜出,越不能产生令人惊喜之举。在寻求酒店卓越管理的探索中,他找到了实现领导才能的5项基本行为原则,正是这5项管理行为原则帮助酒店取得了不凡的业绩。特别是近年来,酒店所在的杭州市又新开张了3家酒店,竞争日趋激烈,而香格里拉的业务收益却蒸蒸日上,同时酒店员工的离职率亦从11%降至4%。据第三方独立调查统计,顾客满意指数从7.9攀升至8.2,市场份额指数则从162升至185。

以下是杭州香格里拉总经理在《香格里拉的五项基本原则管理》中的自我论述。

我本人,其实是一个再普通不过的人,之所以能够创造出这些杰出的成绩,只是因为将我的领导行为模式赋予了生命,使之具有了个性和色彩。

我在竭尽我的努力,来实践如下5项管理行为基本原则:①改善流程、挑战陈规;②激发出员工共同的“愿景”;③支持员工去表现;④以身作则;⑤鼓励人心。相信这5条管理行为原则对任何人都适用,只要他愿意接受对任何领导能力的挑战。

我自认为是个探险者,喜欢挑战,喜欢涉足未知领域,愿意去探险,去寻找创新,去试图发现更好的做事办法。

所以,酒店在不断地改善着服务与产品,管理运作经常包含着“打破常规,寻求变化”的内容。例如,酒店新开一家名叫“暴徒”的夜总会,并将之纳入“特别套餐”服务内容中去。“特别套餐”是一种酒店促销项目,游戏规则是“以超常的超值服务去刺激人们超常的消费需求”。

同时,酒店着重管理流程中的每一个细节,从门童的开门方式、问候语,接待处员工的微笑,到酒店的登记入住体系等等,一一查验它们是否让顾客感到方便和舒适。

但我不是这些新方法的创造者,所有的新主张均来自我们的顾客,还有我们的一线员工,以及正在从事这些新主张的人们。所以我的首要任务就是去筛选出好主意,去支持这些好主张,使酒店的主人相信并采纳这些新体系,如采用“香格里拉金卡”、“金色阶层俱乐部”等,都是我们酒店的新主张。

领导者应该是善于学习的人,向失败的经历也向成功的经验学习。

(一) 激发出员工共同的“愿景”

我所做的每件事都源于一种梦想或远见,我将视野投向未来,期待着我们有约的黄金机会。

我有一个强烈的愿望:去努力成事,去创造性地从事其他人尚未做过的事,并且在做这些事情之前,我能够想见这件事的结果会是什么样子。

于是,我将员工们招致我的理想旗帜下,将他们的希望与梦想赋予新的生命,让员工们看到实现远景规划的可能性。为此,我以自己独特的表达方式来传递我的激情,并相信我的信仰是能够实现的,它将璀璨闪亮并会照亮我们员工的心灵。

(二) 支持员工去表现

领导艺术是指挥团队的艺术,我必须得到员工的支持,因

为他们是实现目标的主体力量,正是他们在直接与顾客打交道。这就意味着,我必须使所有员工都专注于我们共同的目标。要做到这一点,可通过职业培训和责任目标跟进,尽量让员工自己去做重要决策。

我相信,当员工拥有了更多的行动自由、更多的职权并掌握更多的信息(知识)时,他们会更乐于发挥其潜能,更出色地完成工作并取得非凡的成果。

我的管理风格是,以信任员工、依赖员工为出发点。管理者如不信任自己的员工,员工们就不会去冒险,因为他们心里没底儿。而没有冒险,就不会有所改变,一个不善求变的组织是注定要走向衰亡的。

(三)以身作则

领导者应该是先行者,要起到榜样的作用。所以我必须明确和遵循我们的指导原则,这些原则是我行动的路标。我坚持我的信仰,而我的行动则较语言更有说服力,我崇尚言行一致。

我重视每一个“小胜”,并有“再大的挑战也战无不胜”的信心。

(四)激励人心

对员工的激励,可用大手笔,亦可用小行动来表示。一块生日蛋糕,一张奖状,一次募捐或为某种出色的表现而颁发奖牌……我总是对员工做出的成就表示祝贺,我的工作内容就是告诉员工:你们能够成功。

传统的管理原则认为,“理想”的组织是有序的、稳定的、具有良好纪律性的,工作流程需要严格按照某种秩序来运作,就像时钟一样。

然而对于我的员工,他们在谈起成功的领导艺术时,话题

中会涉及挑战、激励和前瞻。

作为一名总经理,我的性情绝不冷酷,态度绝不冷淡,我的行为风格、我的情感表达充满了灵动、激情、认真、挑战、关怀和善意。简言之,它具有“领袖般感人的超凡魅力”。

传统的管理只是“控制”金钱、时间、资源和员工,但对于我来讲,管理是提供服务和支持。你控制得越多,员工就越不能胜出,越不能产生令人惊喜之举。

——根据杭州香格里拉酒店总经理《香格里拉的五项基本原则管理》等材料整理

★ 可口可乐中国行

2001年《财富》全球500强,可口可乐列第233位。可口可乐是世界顶级软饮料公司,也是第三大健怡可乐(Diet Coke)生产商。其他品牌商标还有Barq's, Fruitopia, Minute Maid, POWERaDE, Sprite和Dasani Water。此外,公司还在澳大利亚、欧洲、北美洲以外的地方出售Crush, Dr Pepper和Schweppes。可口可乐公司在大约200个国家出售230多种品牌包括咖啡、果汁、运动饮料和茶在内的饮料,其美国以外的销售额超过总销售额的60%。可口可乐占据着全球大约50%的软饮料市场。现在,可口可乐产品占全球每日饮品摄入量的2%。2000年销售总额(百万)20458,年销售增长3.3%,2000年纯收益(百万)2177,纯收益年增长10.4%;2000年雇员总数36900,雇员总数年增长1.3%。

可口可乐是最早进入中国市场的跨国公司。2001年11月,可口可乐公司总裁杜达夫称,中国已成为可口可乐在全球

的第六大市场,将来即便不是其最大的销售市场,也会是其最大的商业市场。进入中国 20 多年来,可口可乐已成为中国社会繁荣的一部分。杜达夫还说,让可口可乐中国员工特别骄傲的一件事是:10 年前的计划现在他们全部做到了。

一、发展迅猛的“中国”公司

可口可乐进入中国的历史可追溯到 20 世纪 20 年代。1927 年,可口可乐在上海落户,随后在天津、青岛也相继建立了装瓶厂。1933 年上海装瓶厂成为当时可口可乐公司在美国境外最大的装瓶工厂。1948 年中国成为美国本土之外第一个销量突破 100 万箱的市场。新中国成立后,由于中美之间的特殊关系,可口可乐在中国的发展受到影响。中美建交后,可口可乐公司重返中国,可以说这之后才是可口可乐在中国真正发展的历史。

重返中国的可口可乐采取了“四步走”的策略。第一步,从 1979 年到 20 世纪 80 年代初,从香港用火车把可口可乐产品运进内地,采取委托寄售方式,使可口可乐首先进入北京友谊商店和涉外饭店,代销者可以无本得利,最初的年销量只有约 200 吨。但可口可乐从此再次打开了进入中国市场的大门。第二步,赠送设备,促进进口原浆。从 1981 年起,可口可乐美国总部先后向北京、广州等地赠送灌瓶用的生产设备,但条件是必须进口可口可乐公司配方保密的原浆,再用中国的新形式掺水和糖,贴上可口可乐的标志。当时中国灌浆量达万吨以上,进口原浆所用的外汇最多年份达 100 万美元。第三步,投资办厂,扩大市场。1988 年中美合资的上海申美饮料食品有限公司成立,建立了两个生产车间,一个由美方独自管理生产配方保密的原浆,一个由原浆配糖兑水灌瓶。可口可乐公司使用中国生产力进一步扩大了中国市场,年销量达

17万吨。第四步,扩大可口可乐的社会影响,这主要从20世纪90年代起,可口可乐在中国积极参与各项社会公益和体育活动。这一系列活动不仅扩大了可口可乐本身的影响,而且提高了可口可乐在中国的声誉,可口可乐成为老少皆知的畅销饮料。

目前可口可乐在中国有三大合作伙伴:太古集团、嘉里饮料集团、中国粮油仪器进出口公司。二十多年来,可口可乐公司在中国的投资累计达11亿美元之巨,是仅次于通用、摩托罗拉的美国在华第三大投资商。可口可乐公司在中国共有30个生产厂,包括24个可口可乐装瓶公司(28个装瓶厂),一个在上海生产浓缩液的企业,一个在天津作为中国品牌生产基地的企业,形成了辐射全国的生产基地和销售网。

二、从3A到3P,从“2L3O”到“Think Local, Act Local”战略

可口可乐传统的全球经营哲学是3A原则(Availability, Affordability, Acceptability),即要让顾客“买得到、买得起、乐意买”。1995年,可口可乐又将其进一步发展成为3P原则,即“无处不在、物有所值、首选品牌”(Prevasiveness, Price/Value Preference)。

从3A变成3P,改变的不仅仅是用词,还体现了更为积极主动的经营思想。“无处不在”要比让顾客“买得到”要求更高;“物有所值”比让顾客“买得起”又提高了一个层次;成为人们心目中的“首选品牌”,比让顾客“乐意买”难度更大。为了实现这种经营理念,多年来,可口可乐公司围绕着这一脉相承的原则制定企业的战略,不断提高产品质量,不断扩大生产规模,不断完善营销网络,从而增强了企业竞争力。以“无处不在”为例,可口可乐系统的厂家购置运输车辆,负责把饮料送到零售商手中,他们无偿赠送零售商冰箱、遮阳伞,从多方

面完善对客户的服务。追求的目标是：人们一想到饮料，就想到可口可乐，无论身处何处，都能够垂手可得。

可口可乐公司认为有三件事情至关重要：质量，消费者，客户。企业只要能提供高质量的产品，为客户提供优秀的服务，就能和客户一起成长。以前，可口可乐本地化策略的核心是“2L3O”，即长期（Long term），本地化（Local），信心（Optimism），机会（Opportunity），公民责任（Obligation）。以这些理念为基础，可口可乐的本土化策略获得了极大的成功。但是，可口可乐并没有死守这些原则不放，又在全球第一个提出了“Think Local，Act Local”的本土化思想，其要点是因应本土的需要作相关的决定，并在全球各地包括中国市场中身体力行。

三、强势国际品牌融入中国文化

作为一个国际品牌，在如何既结合当地文化又不失自己“国际一流品牌”形象的原有特色来制定品牌的战略上，可口可乐做得相当成功。

品牌名称是个性化品牌的基础，是品牌的外在表现，其优劣会直接影响品牌形象及其市场表现。可口可乐公司对Coca-Cola系列产品的中文译名曾煞费苦心。进入中国市场之初，为了能使产品为中国人所接受，可口可乐公司特请在伦敦任教的精通语言文字、谙熟消费者心理的华裔人士设计中文译名，苦思良久后译成了经典的“可口可乐”。该译名采取了声叠韵方式，音义俱佳，读来朗朗上口，同时又显示了饮料的功效和消费者的心理需求。这个备受翻译界人士赞赏的中文名字，甚至被认为是比原名更美的翻译。可口可乐在中国迅速家喻户晓，这个名字功不可没。而“Sprite”翻译为汉语的意思是“魔鬼”、“妖精”。可口可乐的经营者们深知中国传统文

化,了解中国人对“魔鬼”和“妖精”的憎恶。经过几个方案的比较,决定将“Sprite”直接译音演化为“雪碧”,以此作为这种饮料在中国的名称和广告宣传的重点。“雪碧”这两个字含有纯洁、清凉的意思,自然深受人们的欢迎,因而也就能走俏中国市场。

在中国市场上,除了传统的四个国际品牌外,可口可乐公司拥有的品牌还包括“醒目”果味饮料系列;“天与地”非碳酸系列;“津美乐”、“雪菲力”、“岚风”蜂蜜绿茶饮料以及“阳光”茶饮料系列,产品类别覆盖汽水、茶饮料、果汁等。这种多品牌战略,以可口可乐这一强势品牌为核心,以雪碧、健怡可口可乐、芬达为两翼,其他本土品牌为补充,组成了一个庞大的航母编队。在这一体系下,可口可乐品牌仍可保持它的吸引力和实力,二线品牌既可从核心品牌强有力的形象和认同中获益,又可保持自己的个性,占领不同的细分市场。

本土品牌的所有包装和广告中,都注明“与可口可乐公司荣誉合作”字样,这实际上是对可口可乐公司品牌的提升和强化。此外,本土品牌饮料友好的合作关系使可口可乐有了更好的人缘、地缘。这样既突出了主导品牌,又兼顾其他品牌的生存空间,既培育了自己的强势品牌,又通过多品牌充分细分市场,最大限度地发挥了品牌的市场力量。

在中国,可口可乐的多品牌战略已经初见成效。2000年在中国年销售量为4.5亿箱,销量比上年增长为13%,占碳酸饮料的33%,占非碳酸饮料的10%,占商业饮料的3%。是其最接近对手的2.5倍。2001年第一季度,中国市场总销售量增长更达到了16%。而国家统计局和中华全国商业信息中心对全国各地30个省市的1100家大型零售企业调查结果则显示,可口可乐2000年全年销售额在碳酸饮料行业排

名第一,雪碧、醒目、芬达分别排名第二、第四、第五。可口可乐系列产品在中国市场上成为最受欢迎的软饮料,占有率达 35%。

四、人力资源本土化

管理以人为本,可口可乐中国公司的员工基本上为本地人,这既可增强对当地的亲和力以及加强对当地文化、市场的了解,又可节约劳动力成本。目前,可口可乐公司在中国共聘请约 15 000 名本地员工,占可口可乐公司总员工的 99.5%。可口可乐在中国区一直由外国人担任总裁,直到 1999 年陈奇伟出任可口可乐总部设在香港的中国区总裁,成为首位受命担任此要职的华裔人士。

作为一个历史悠久的国际化品牌,可口可乐有着其特有的企业文化与管理体制,而且经过一百多年的发展已经相当完善。为了将其成功的管理经验和市场经营策略带到中国,可口可乐在中国也建立起了有效的人员培训制度,积极开发中国内地人力资源。培训的对象不局限于公司内部的销售人员,还延伸到了可口可乐产品的批发商和零售商,用其世界著名的市场经营策略培训了数以万计的中国员工。由可口可乐公司提供部分资金和设备在天津津美饮料有限公司建立了培训中心,中心设有完善的培训教材和电化教学设备,并设有各种实验室、实习用装瓶生产线、糖浆处理设备、水处理设备和二氧化碳净化系统等。学员通过培训掌握先进的饮料生产技术和科学的管理经验。

为了实现在中国灌装可口可乐生产,寻找合格的玻璃瓶供应商,可口可乐派出了美国专家访问中国数家玻璃厂,无偿地对这些企业提供有关设备,协助玻璃瓶厂改进工艺。很快,这些厂就能为可口可乐在华装瓶厂提供合格的玻璃瓶。

五、在迎接挑战中生存

在饮料行业,可口可乐是“老大”,是市场的领导者,但它同样面临着激烈的市场竞争。百事可乐和可口可乐在中国市场上的竞争已经白热化。百事可乐专攻某些大城市,广告之密、推广力度之剧让人侧目,在当地造成百事可乐风头已经盖过可口可乐的印象,这让可口可乐很头痛。作为市场上的领跑者,它已经建立了先发优势,渠道也铺得更广,而优势在此时转化成劣势——它将在众多的市场区域内分摊营销费用,而百事可乐“集中一个拳头打人”的战略确实打到了可口可乐的心窝上。2001年尼尔森公司的一期报告显示,在北京等一些重要的城市中,百事可乐公司的市场份额都创造或接近历史最高。

可口可乐不得不随时防范着百事可乐这个“心腹大患”,甚至感到有些无奈。当百事可乐以挑战者的姿态逼视可口可乐时,本身已经是淋漓尽致地发挥了“比附效应”:在北京等大城市,往往就在同一个车站的两块广告牌上,一边是可口可乐的促销广告,另一边就是百事可乐的广告。百事可乐总是如影随形紧跟可口可乐,跟定冠军的结果是造成大家都以为它是亚军。而在产品战略上,可口可乐也成了后来者的榜样。百事可乐在中国市场上,除了核心品牌百事可乐,也针锋相对地发展出旗舰品牌七喜、美年达和激浪。百事可乐进入中国虽然比可口可乐晚了两年(在1981年,百事公司才开始在深圳兴建百事可乐灌装厂),但时至今日,百事公司在中国共有15个灌瓶厂,20多家合资或合作企业,直追可口可乐。在可口可乐表现优秀的领域,百事可乐都像学生般亦步亦趋。

百事可乐的广告语“抓住年轻一代”直指最有潜力的市场定位,这从其全明星阵营的系列广告可见一斑。在20世纪

的最后几年,百事公司出手豪阔地邀请著名歌手瑞奇·马丁、珍妮·杰克逊、王菲、郭富城作为形象代言人,针对中国市场拍摄了由香港影星陈慧琳出演的主题广告;广告语“祝你百事可乐”一度成了新新人类之间互相问候的流行语。国际著名的调查机构尼尔森(ACNielsen)公司在2000年的调查结果表明,百事可乐已成为中国年轻人最喜爱的软饮料。

除了百事可乐,其他品牌也对可口可乐造成了一些冲击。前两年娃哈哈“非常可乐”在农村市场的成功曾引起过可口可乐的警觉;康师傅“茶饮料”及一些民族饮料的市场表现也让可口可乐不敢放松。

附录1:可口可乐中国发展大事年表

1886年,药剂师约翰·S·彭伯顿发明Coca-Cola糖浆。

1893年,阿萨·G·坎德勒成立了Coca-Cola公司,坎德勒被称为“可口可乐之父”。

1908年,Coca-Cola产品到达亚洲,在菲律宾开始销售。

1927年,Coca-Cola公司在中国天津及上海设立装瓶厂,稍后在青岛及广州设厂。

1933年,上海Coca-Cola厂成为美国之外最大的装瓶厂。

1948年,中国成为美国本土之外第一个销量突破100万箱的市场。

1960年,芬达推向全球市场。

1978年,中美两国宣布建交的当天,Coca-Cola宣布为首家重返中国的国际消费品公司。

1979年,Coca-Cola首批产品由香港通过铁路运达内地。

1981年,Coca-Cola在北京设立第一家装瓶厂,此后,在

天津、上海、大连、南京、杭州、厦门、珠海、广州、南宁、海口等地相继建厂。

1982年,健怡Coca-Cola诞生。

1989年,与Coca-Cola合资的上海申美饮料有限公司推出“雪菲力”。

1990年,与Coca-Cola合资的天津津美饮料有限公司推出“津美乐”。

1997年,与Coca-Cola合资成立的太古饮料(东莞)有限公司推出“醒目”、“天与地”。

1999年,昆明装瓶厂落成,此时,Coca-Cola在中国共有28家装瓶厂。

2000年,Coca-Cola中国网站闪亮登场。

2001年,推出新品“岚风”绿茶、“阳光”茶饮料。

可口可乐出货量增速一览表

1997年	8.8%
1998年	6%
1999年	2%
2000年	4%
2001年(预计)	5%

可口可乐历年盈收状况一览表 单位:亿美元

1997年	50
1998年	51
1999年	48
2000年	52
2001年(预计)	57

(资料来源:可口可乐公司)

附录2:可口可乐小档案

1886年,药剂师约翰·S·彭伯顿发明“Coca-Cola”。

1893年,可口可乐公司成立。

1904年,可口可乐公司产品首次超过100万加仑。

1908年,可口可乐产品到达亚洲,在菲律宾销售。

1923年,罗伯特·伍德夫成为可口可乐公司领导人。

1927年,在上海和天津设装瓶厂。

1928年,可口可乐公司支持奥运会。

1930年,开始赞助世界杯。

1933年,上海装瓶厂成为美国本土之外最大的装瓶厂。

1935年,可口可乐海外部成立。

1948年,中国市场成为可口可乐本土之外年销售量第一个突破100万箱的市场。

1955年,第一罐罐装可口可乐问世。

1960年,可口可乐曲形瓶设计获美国专利局注册商标,同年,芬达果味汽水推向全球。

1961年,可口可乐在美国推出雪碧柠檬类饮料。

1978年,中美建交当日,可口可乐宣布为首家重返中国的国际消费品公司。

1981年,可口可乐在中国建立第一个装瓶厂。

1982年,健怡可口可乐诞生。

1985年,可口可乐随挑战者号进入太空,成为太空饮料。

1992年,可口可乐销售量达到100亿标准箱。

1999年,陈奇伟先生任可口可乐总部设在香港的中国区总裁。

2000年,杜达夫先生任可口可乐公司董事长。

——根据卢泰宏《可口可乐在中国》等材料整理

第三篇 人力资源管理实务

第五章 组织结构的优势设计

有人认为,今天的管理者在驾驶飞机的时候似乎还在改造飞机。全球化以“技术和经济语言”向政治、经济、社会、文化领域不断地提出新的课题。组织,作为一种无形的隐性结构,如果不能以适当的方式去迎接快节奏、迅速变化的世界,则在全球化竞争中必将被淘汰。这就意味着组织除了按照运作的一般规律发展外,营造组织的文化情结,形成竞争优势,并善于组织团队工作和员工授权,培植学习型组织,以使组织具备核心竞争力也成为今天组织的方略。组织结构的优势设计成为管理的硬件准备,成为提升和扩展的基础,设计有效率的组织结构是跨文化组织取得成功的关键。

第一节 组织的生命周期理论

一、组织理论

日益增长的全球化竞争压力使组织不断审视自身的结构与外在环境之间的互动关系。组织作为管理的重要功能和载体,是对人员及事物进行有效地作用,由人和相关因素互动而组成的。有效地了解组织的成长和变化轨迹,首先要分析组织的系统。组织是一个开放、有机和动态的系统,其有效、协调来源于不断分析所处的情景使内外环境融合发展,以寻求

自身的生长点。一般组织的内环境包括技术、管理和文化三个系统,而外环境则是组织面对的政治、经济、文化、社会等各种辐射。

(一)组织的内容

组织理论的深化是与组织管理经验相联系的,由此,组织的内容也就随着管理经验的积累而发展。当个体在组织中彼此沟通达到确定目的时,组织就开始运作了。在当今多变的世界中,组织的发展有赖于员工的不断参与和解决出现的问题,更有赖于组织精心构造和协调各种资源以最终达到组织目标。

组织的内容 ①组织设计:即在规划和工作分析基础上架构、设计和确定各部门构成和员工的职责范围,确定组织机构系统,确定部门与员工的相互关系,在团队分工与协作的基础上,充分发挥协调配合的功效,使全体员工齐心协力地去达成组织目标。②组织运作:即协调组织所规定的各部门及员工的工作职责,根据组织原则,制定具体的方法,并开展具体的组织活动。③组织的扩张:在组织正常运作后,开始扩张其对外的组织结构,在跨文化组织中,建立超越国界和地界的组织结构。

(二)组织设计的意义

从组织管理的实践中我们可以看到,现代组织结构是丰富多彩的,就像世界上没有两片彼此完全相同的树叶一样,所以,提倡开发符合本组织特色、有个性的组织结构是具有现代意义的。当然,要使与组织结构相协调的管理工作尽可能做到有效和个性化也有一个实践的过程。同时,设计好一个科学合理的组织结构,对提高组织绩效,获取更大的社会效益和经济效益,起着重大的作用。

组织设计的基本程序通常是有序进行的,既定的,除非需新建一个组织,整个组织的目标发生变化时需进行调整,或原有组织需进行局部增减或完善。

(三) 组织结构的形式

就组织结构的简单运作而论,只要能有效地实现组织目标,运行顺利,这个组织的结构就是成功的。组织采用何种结构完全取决于组织的实际情况,但从共性探索建立标准的结构形式也是可能的。当然,采用标准结构的组织在现实中很少,多数组织采用混合结构,以寻求适合自身发展的最佳形式。在组织结构的设计中应当遵循一定的原则,如统一指挥的原则、集权与分权的原则、战略定向的原则和工作标准化的原则等。

1. 直线制结构。从最高层管理者经过管理人员直至组织的末端(工人),呈直线式流动。这种组织结构的指挥与管理,基本上由管理者自己执行。命令组织中每个员工只接受一个最近的上级指挥并对其负责,组织的管理呈单一、单线状,贯彻统一指挥原则。这种组织结构一般只适用于投资少、规模小、生产过程简单的开创期的组织。

2. 职能制结构。职能制结构按照组织的职能和所需要的技能,实行专业分工代替直线制组织划分职能,在组织内部设立职能部门、职能机构,各职能部门和机构在自己的业务范围内,有权向下级下达命令。各级负责人除了要服从上级行政领导的指挥外,还要服从职能部门的指挥。

职能制结构没有贯彻统一指挥的原则,其优点是结构分工细密,任务清楚,各个职能部门职责界限明确,但容易造成令出多门和各自为是的弊端,但个体在组织中发挥作用,增加了组织对某些高度专业化问题的适应能力。

3. 直线职能制结构。以直线制为基础,在各级行政管理者之下设置相应的职能部门。职能部门的管理人员只能对下级机构的工作提出参谋建议和指导,间接指挥,但不能直接进行命令和指挥。这种结构把直线制组织和职能制组织的优点结合在一起,既能保持统一指挥又能发挥各类人员的作用,而且有了专门职能管理人员后直线管理人员不必再去处理高度专门化的复杂问题,可以更专心于自己职责范围内的工作。该结构比较适应现代化工业生产的特点,适用于用标准化技术进行少数种类产品常规性大批量生产的场合,在制造性组织中普遍采用这种结构。

该结构较为稳定,职责明确,有助于生产效率的提高。操作人员执行简单的重复性工作,劳动分工定位方便;中层管理人员起着监督、指导、协调日常活动的作用;高层管理人员致力于整个组织的战略决策和控制。使用此种结构的组织往往已处于发展成熟阶段。

4. 事业部结构。这是大型组织普遍实行的一种组织结构。一个组织内具有相对独立的产品和市场,独立的利益核算,自主经营属于分权制的组织结构,由美国通用汽车公司副总裁斯隆创立,所以又称“斯隆模型”。这种组织结构一般是在总公司下面按产品或地区划分为许多个事业部。各事业部都是独立核算、自负盈亏的自主性单位,由组织的总部进行直辖管理。各事业部一般采用直线职能制结构,此类框架结构创造了一系列自治的公司。

事业部通过上层部门能致力于重大问题的研究和决策,是最高的决策机构,从事长期任务、战略规划的制作,一般还掌握组织的发展、人事安排和资金调配,使各事业部能发挥主动性和积极性,从日常操作性业务中解脱出来,在不违背总方

针、总策略的前提下灵活工作,成为临时自主经营单位。它是“集中政策、分散经营”的典型形式,是大组织、大集团最普遍采用的组织结构,特点是政策的集权化和具体工作的分权化。

事业部结构适用于那些环境较简单、运作较稳定、采用多元化战略的组织,并且具有高度的产品前瞻性,组织中的技术系统能有效分解,具有多种产品或多处市场的大型组织。优点是从高层组织来讲,可以摆脱繁琐的日常事务,从基层来讲,具有更多的主动性。

5. 矩阵式结构。直线制结构是简单化的,职能制结构具有专业化的优势,但存在着协调性问题,事业部结构存在需要配合活动和资金问题,而矩阵式结构是由一群不同背景、不同知识和技能的人群组成,为了专门从事某项工作而组成工作小组以共享稀缺资源,在职能和产品中求得平衡。这种组合矩阵式结构的优点是:根据任务组合各种人才,项目完成就解体,所以具有较强的适应性和灵活性,也会减少很多摩擦,既能保证完成任务,又能充分发挥各职能部门的作用,能集中各部门专业人员的智慧,优势互补,互相学习,协调共进,加强组织的整体性,避免各部门的重复劳动,提高工作的有效性。缺点是:易造成管理上的混乱,缺少稳定性,当管理者放弃了统一指挥原则时,也就在相当程度上增加了组织的模糊性,职能经理与项目经理之间的关系就会变得无规则。这一结构将在下一节详述。

6. 区域式结构。由于共同的目的进行结构整合,同一国家的不同区域需求是不同的,而位于各个不同的地理位置的单位具有的职能和产品优势也是不同的,采用区域式结构的目的是在区域内进行协调。其优点就是适应高度变化的不稳定环境,而且具有跨职能的高度协调,决策分权,缺点是失

去了深度竞争和技术的专门化,比较难以制定划一的标准。

7. 混合式结构。当单一的职能制、事业部式或区域式难以进行时,会强调将产品和职能或产品和区域进行组合,这就是混合式结构。在成长为较大组织时,拥有了多种产品和多个市场,就会根据需要分权成多个自主经营的混合式结构,组织具有灵活性。混合式模式比较受欢迎,优点是能够适应变化了的环境,在核心职能部门使效率、组织目标与事业部目标更好的协调起来,缺点是管理费用的适合性问题难以把握,也易使事业部目标与组织目标产生不一致。

二、组织的生命周期

随着全球性的竞争和不确定环境的出现,能确定组织成长与变化,寻找到共性规律的方法是组织的生命周期理论。它说明了组织的产生、成长和最终衰落,组织的各个不同的发展阶段实际上是一个连续的自然过程。了解了组织的生命周期理论(图5-1),在组织的体制、结构和管理方面可寻着其轨迹进行预测。

组织的发展有四个主要阶段,每次进入生命周期的一个新阶段,总伴随着相应的功能和规则,各个阶段是组织内部能与外部环境相联系、协调发展的轨迹。组织犹如一个婴儿,不断尝试,不断成功,不断成长。

(一)创业阶段

这是组织处于儿童期。组织的创立者在初创时期,重点是技术、产品和市场,将所有的精力都投入到生产和市场的技术活动中。组织处于非规范化的阶段,通常规模较小,主要按照创业主的个人要求工作,工时也较长,成长从一种产品或服务开始。组织的精力侧重于自身的生存和产品的生产或服务,这是属于一种开创性的事业,需要有力的领导。

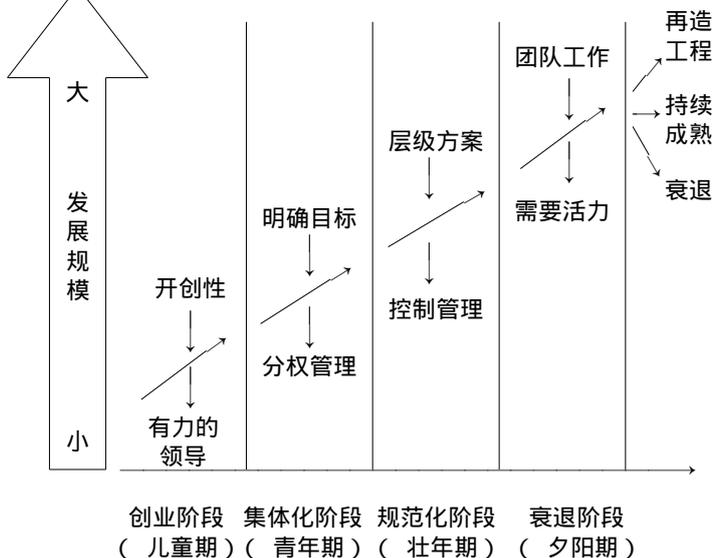


图 5-1 组织的生命周期

(二)集体化阶段

这是组织处于青年期。在强有力的管理者领导下,组织开始明确目标和方向,各个层次的工作也有序地开展起来了,组织成长迅速,每个员工都感到自己是集体的一部分,部门随着权力层级、工作分派及劳动分工而建立,员工的目标与组织的使命逐渐一致。工作的规程开始规范,但组织仍需继续建立更高的目标,低层级的管理者需要更大的自主权,实行分权管理。

(三)规范化阶段

这是组织处于壮年期。进入这一阶段后,在硬件和软件方面有了极大的提高,建立了一系列规范化的运作措施,如规章制度、工作程序、分层机构、权力职能、监督体系、经营方案、销售渠道等。战略和计划也更精细,组织对内、对外可能会更

好地提高协调性。以利润为基础的激励制度的实施可能会保证管理者向着组织最好的发展方向去努力,新的协调和控制系统继续成长,有利于组织在空间发展中得到拓展,但也开始积淀官僚习气,组织的发展中层级制度和规程的繁衍可能开始束缚个体和群体的进步,创新受到限制,组织在新的层面上管理出现障碍,降低了生产效率。

(四) 衰退阶段

组织处于夕阳期。成熟的组织拥有广泛的控制系统、规章和程序,自我控制和自我约束降低了增加规范控制的必要性,产生了合作与团队工作的新意识、新要求,可能进入暂时的衰退期,组织脱离了与环境的结合,可能发展缓慢,减少了创新的机制和新的市场,管理中的官僚制和惰性意识膨胀,各方面的效率下降,组织的形象和声誉有所下降,完备的组织系统成为桎梏,更新的期望成为必然。组织有可能出现三种状况:进行再造工程建设,寻找新发展;也可能持续成熟一个阶段;也可能彻底进入衰退。可见,组织是否有能力进行再造工程建设是成长的关键。

组织的成长要经过生命周期的各个阶段,并且每个阶段都与组织结构和控制系统、目标和创新的具体特点相联系。生命周期现象是理解组织所面临问题的非常有用的概念,也是管理者如何以积极的方式对组织向下一阶段过渡做出反应的必然思考。

第二节 全球竞争时代的组织设计

当人们在为他国老板工作时,在享受着异国的食品时,在分享着各国的知识和技术时,深深地感受到全球化已渗透到

了生活、工作和学习的各个方面。“全球化”最早是20世纪60年代由“罗马俱乐部”提出的。站在不同的角度,政治、经济、文化学家乃至社会学家、未来学家都对全球化作了阐述。就狭义而言,全球化指从孤立的地域国家走向国际社会的过程;广义而论,则指全球经济、文化日益发展,世界各国之间的影响、合作、互动日益加强,使得具有共性的政治、经济、文化样式逐渐普及推广成为全球通行标准的状态或趋势。

全球化时代的组织受到全方位的影响:

1. 信息化——知识背景的不确定性。信息社会的到来,使计算机、通讯及网络技术加快了对知识的编码、整理和传输使用,加速了知识向生产力转化的进程,提升了组织中各层面知识的内涵,组织适应的困难性增大了。

2. 科技进步——组织方式的不确定性。日新月异的科技发展使组织的硬件、软件运行方式受到冲击,组织职能、结构也出现变化。

3. 文化融合——环境不确定性。全球化最直接的症状就是文化的碰撞,由此而孕育出组织的差异性和个性。

外环境的渗透性冲击加速了组织内环境的变化,组织面临的核心问题是:

1. 如何选择具有战略优势的突破口,以适应外部变化,如一些跨国组织在尝试中选择职能式、事业部式或矩阵式结构模式为突破口,以求组织有效。

2. 怎样按组织生命周期规律,不断更新、创新组织,实施组织的再造工程建设,寻求组织可持续发展的新增长点。

密特曼认为:“全球化不是单一的统合现象,而是过程和活动的综合化。”(詹姆斯·密特曼,2000)作为无形的开放整体的组织,其有效性也是一个过程和活动的综合化,但衡

量、评估标准却是明确的：①组织的目标管理是否明确有效；②组织的决策质量和成功率；③组织内部冲突情况和整体性功能的发挥；④组织创造性适应外界工作的能力。

任何一种组织为了维持生存和发展，开始寻求拓展和延伸是必然趋势。首先是创造组织内部新型设计，在国内竞争市场上赢得优势，按照组织生命周期理论，这是一个必然的积累过程，然后构建组织全球性竞争优势设计，努力在国际市场上赢得优势，这是一种全新的拓展。

现代组织内部新型设计主要有以下特点：

一、横向式团队模式(图 5-2)

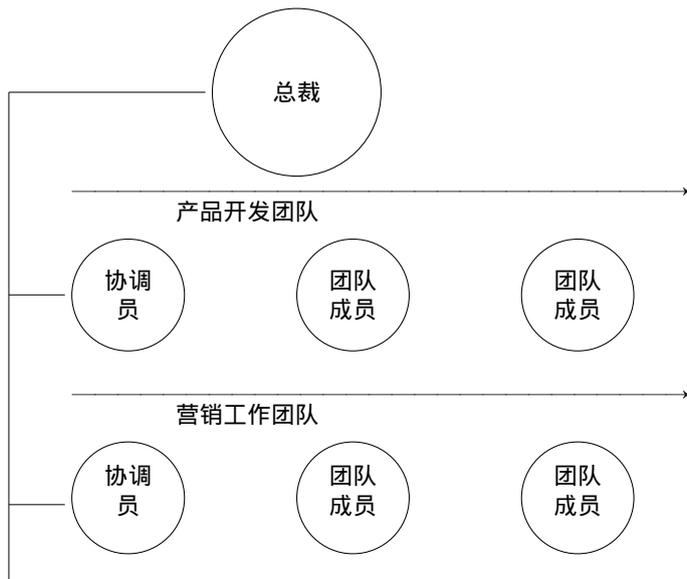


图 5-2 横向式团队模式

金字塔型的管理结构在科学管理时代曾是一种进步，促

进了组织的发展和开拓。但随着时代的发展,跨职能概念的出现,使组织产生了许多变革,以横向式团队模式工作,成为跨部门的矩阵式结构,这使组织有了新的扩展。自我管理的横向式团队以任务组的形式,为完成长期的或短期的项目进行跨部门、跨职能的工作。它主要围绕工作流程而非部门职能建立结构,组织层级扁平化了,管理任务得到下放。团队的理念得到拓展,团队被授权获得完成整个任务所需的资源,并可组合,甚至自由组合拥有各种技能的员工,有着相当的决策权。

这一形式在许多组织的实践中取得了显著成效,横向式结构能以最快的速度对市场做出反应。由于部门分工协作,优势互补,减少了很多人际摩擦,员工的参与积极性和工作能力得到了开发。

二、动态的网络发展

在最新的管理思想中,再造工程的概念使组织管理发生了极大的变化,这是一种涉及业务流程彻底再设计的跨职能的创新,它导致组织结构、文化、信息技术的同时变更,并在服务、质量、成本、速度等方面引起绩效的重大改善。组织围绕目标和核心竞争能力来设计流程,以市场为导向,一个庞大的动态的网络系统提供了新的机制和灵活、迅速的反应能力,但重组各种因素,使其运作良好是有个过程的,组织动态的网络结构有利于组织的积累。

现代组织国际化新型设计主要有以下四个阶段(见表5-1)。



表 5-1 组织全球理念发展四个阶段

	国内战略	国际发展	跨国	全球化
战略	国内导向	出口导向	跨国化	全球化
发展	初涉海外	竞争定位	扩张	全球化
结构	国内型结构 + 出口部门	国内型结构 + 国际事业部	世界范围 区域产品导向	矩阵式 跨国型
市场	主要在国内	选择国家	跨国化	全球化

(一)国内战略阶段

初涉全球战略。在经营国内市场已趋于成熟的基础上,由国内结构与加工业结合,或增加出口部门,潜在市场主要面向本国,国际部分有限,只是一种业务,这时组织结构是面向国内型的,一般是职能式或事业部式。

(二)国际发展阶段

组织开始向规模型的国际化经营发展。进入这一阶段,组织开始进行多国化的思考,也会与其他组织相比较,明确自己所处的国际竞争地位。国际事业部取代了加工业和出口部门,研究面对的市场,并将多个国际市场界定为潜在市场,雇用专门人员来处理销售、服务、海外仓储等业务。

(三)跨国阶段

组织走向跨国经营的成熟阶段。这意味着公司在多个国家拥有市场和生产设备,有 1/3 以上的销售来自本国以外。伴随着国际业务的发生,组织开始扩张,在对多个市场的调研中,有了在细分市场基础上的与供应商、制造商、分销商相呼应的经营目标,组织的经营单位遍布全世界。

(四)全球化阶段

全球化组织按照真正的全球化模式运作,这意味着公司已经超越了单个国家,它们的市场是整个世界,是一个庞杂的结构问题。在多国构建的虚拟组织中,共享着资源、技术、信息和市场。这个阶段的组织结构会相当复杂,通常会发展成为一个国际矩阵式或跨国模式,开始组成跨国的全球工作团队。组织同时经营国内、国际业务,参与国内、国际竞争,在学习中增长合作技能,寻求战略优势。

这就是全球竞争时代的组织设计阶段,是伴随着全球化过程而发展的。

确定设计什么样的组织结构,比单纯地制定全球竞争战略要复杂得多。有效的跨国组织的组织结构设计不仅要遵循传统的原则,还要考虑更加复杂的影响变量,并根据这些影响变量确定组织结构设计的新原则。全球化组织结构设计四种原则是:平衡全球化与本土化原则、合理化与灵活性原则、扁平化原则及文化适应性原则。

全球化与本土化是影响跨国组织设计的两个非常重要的变量。为了在全球市场上获得竞争优势,跨国组织需要追求全球经营规模并具有对全球市场变化做出快速反应的能力,这使得跨国组织必须强化其在全球范围的控制与协调能力,以实现最佳的资源配置。在组织设计过程中,跨国组织必须兼顾本土化与全球化的要求,其结构选择必须既有助于全球整合,又能够推进跨国组织的本土化。

全球化要求跨国组织必须具有全球视野,组织战略必须体现全球经营特点;本土化则要求组织必须考虑不同地区的差异性,并按照这种差异性制定与实施组织全球化经营战略的具体措施。按照平衡全球化与本土化的组织设计要求,跨国组织总部应当成为一个多中心的网络状结构中心,其内部

则可以采用多元化的结构形式,使不同国家的分组织在这种网络状结构中能充分发挥其独特的作用。

合理化是指跨国组织的结构必须能够将成本、质量、技术与市场进行最佳组合,为每一种产品合理地确定生产地点及市场营销战略,以获取规模经济效益。灵活性是指跨国组织必须使其结构具有对国际市场竞争形势做出自动快速反应并进行自我调整的机能,同时也具有能显示跨国组织结构变革需要的早期预测机制。在全球竞争日趋激烈的今天,组织必须保持灵活、有效,才能够适应不断变化的外部环境,才能够保持竞争优势,以求生存发展。

扁平化原则是传统的组织结构理论所提出的原则,但其基本思想对跨国组织的结构设计也仍然是适用的,但有了现代意义上的升华。扁平化原则的基本思想就是,一个组织的管理层次越少越好。跨国组织在进行组织设计时,还必须考虑文化因素,一个组织的结构必须与它的生存环境相适应。由于文化的差异性,人们对组织的理解、在组织中的活动方式、对组织权力分配的态度,以及对组织内部人际关系的看法都是具有差异性的。

在任何情况下都不存在组织设计的最佳模式。因此,在进行组织设计的过程中,管理者必须坚持权变思想,这就是最佳的组织结构必须有助于实现组织的目标,并且与组织所在产业领域、规模、技术、竞争、环境和文化要求相适应。这就应当注意以下几点:①必须有助于有效地实现组织的目标。②必须有助于组织资源的全球化有效配置及战略实施。③必须顾及跨国组织经营环境的复杂性及文化多样性。④必须协调与整合组织的全球化与本土化的双重要求,并在组织总部与下属分组织之间建立起符合组织竞争要求的快速沟通渠道。

- ⑤必须能够对环境、市场、技术等因素的变化做出快速反应。
- ⑥必须符合组织倡导的价值观,显示组织的独特经营风格。
- ⑦必须有助于强化组织的核心竞争力。
- ⑧必须与组织国际化发展阶段的要求相吻合,当组织由国际化低级阶段向国际化高级阶段演变时,能够及时发出组织结构需要变革的预测讯息,并进行再造工程设计。

第三节 组织文化与竞争优势

一、组织文化是团体凝聚的基础

在第一章中就文化的现代意识作了阐述,现在就文化在组织中的作用做进一步分析。美国学者约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为,组织文化是指一个组织中各个部门,至少是组织高层管理者们所共同拥有的那些组织价值观念和经营实践。……是指组织中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象。(约翰·P·科特、詹姆斯·L·赫斯科特,1997 页 29)组织文化是组织长期形成的具有个性化的信念和行为方式,也是组织中全体员工共同遵循的最高目标。组织文化主要有:组织精神、组织的使命、价值标准、道德规范和行为准则、行为规范,所以培养具有凝聚作用的组织文化是组织竞争力所在。

有专家综述了组织文化的定义 11 条(摘自《企业文化》第三版,刘光明编著,经济管理出版社,2002 年 7 月,稍作修改):

1. 员工做出不同凡响的贡献,从而也就产生了有高度价值的目标感,这种目标感来自对生产、产品的热爱,提高质量、服务的愿望和鼓励革新,以及对每个人的贡献给予承认和荣

誉,这就是组织文化。(彼德斯·沃特曼)

2. 组织文化是在工作团体中逐步形成的规范。(霍恩斯,1950)

3. 组织文化是为一个组织所信奉的主要价值观,是一种含义深远的价值观、神话、英雄人物标志的凝聚。(狄尔、肯尼迪,1982)

4. 组织文化是指导组织制定员工和顾客政策的宗旨。(大内,1981;帕斯卡尔和阿尔斯,1981)

5. 组织文化是在组织中寻求生存的竞争“原则”,是新员工被组织录用时必须掌握的“内在规则”。(沙因,1968,1978;范麦内恩,1976;里蒂和芳克豪,1982)

6. 组织文化是组织内通过物体布局所传达的感觉或气氛,以及组织成员与顾客或其他外界成员交往的方式。(塔格尤尔·利特温,1968)

7. 组织文化就是传统气氛构成的组织文化,它意味着组织的价值观,诸如进取、守势或灵活——这些价值观构成组织员工的活力、意见和行为规范。管理人员身体力行,把这些规范灌输给员工并代代相传。(威廉·大内)

8. 组织文化就是一个组织中形成的某种文化观念和历史传统,共同的价值准则、道德规范和生活信息,将各种内部力量统一于共同的指导思想和经营哲学之下,汇聚到一个共同的方向。(管维立)

9. 组织文化是经济意义和文化意义的混合,即指在企业界形成的价值观念、行为准则在人群中和社会上发生了文化的影响。它不是指知识修养,而是指人们对知识的态度;不是利润,而是对利润的心理;不是人际关系,而是人际关系所体现的为人处世的哲学。组织文化是一种渗透在组织内的一切

活动之中的东西,它是组织的美德所在。(许宏)

10. 组织文化是指组织的基本信息、基本价值观和对组织内外环境的基本看法,是由组织的全体成员共同遵守和信仰的行为规范;价值体系是指导人们从事工作的哲学观念。(陈炳富、李非)

11. 组织文化是在一定的社会历史条件下,组织生产经营和管理活动中所创造的具有本组织特色的精神财富和物质形态。它包括文化观念、价值观念、组织精神、道德规范、行为准则、历史传统、组织制度、文化环境、产品等。据其中价值观念是组织文化的核心。(潘肖珏、苏勇)

组织文化的结构由三个部分构成(见图 5-3)。

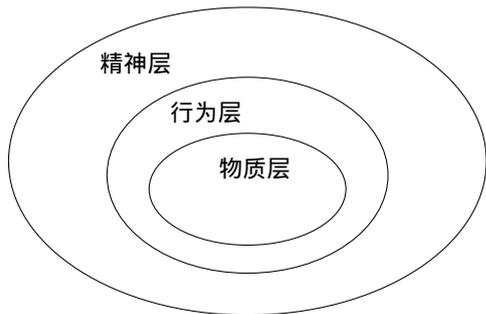


图 5-3 组织文化的结构

1. 物质层。物质层是组织文化在产品和各种物质设施及器件中的体现。文化本身的有形和无形内容,包括品质、特色、品牌、包装、样式和附加于产品中的服务、形象与声誉等,及其名称、厂房设计、环境等硬件标识和制度、规则程序等软件标识。

2. 行为层。行为层是组织文化对组织中的管理者、优秀

人才、团体员工和个体的作用发挥、运作程式、工作风格和工作方式的作用。

3. 精神层。精神层是组织文化在员工对组织的忠诚、对使命的认同、感情的依附程度、意志力等方面的凝聚表现。它集中地体现了员工对组织的向心力、信念和士气等。

物质层处于中心,是组织赖以生存的硬件、软件基础,是组织的规模所在,行为层居中,是组织动、静态运作的中间环节,是组织的纽带,精神层在最外围,是组织经营中内外各种因素交汇的集中综合表现,是组织的形象。

由此可见,组织文化的团体凝聚力表现在:

1. 组织远景的实现。共同奔向远景的目标使组织成员彼此认同,积极性和创造力得到极大地提高,各种复杂的利益得到整合。
2. 团队协作能力得到了提升。合作的愉快和成长的期望使组织不断成功并走向新的起点。
3. 综合绩效上升。利润提高,品牌形成,积累发展。

二、共同价值是组织发展的不竭动力

文化力给组织带来了有形和无形的力量,组织文化不仅仅是一种管理方法,而且是一种象征组织灵魂的价值导向、精神气质,是一种共同价值,这正是组织竞争力所在。兰德公司的专家们花了20多年的时间,在跟踪世界500家大公司后发现,其中100年不衰的组织的一个共同特点是:组织文化必然要对人、财、物,个人价值和共同价值,社会价值和利润价值等一系列价值进行选择 and 排序。许多组织不再以追求利润为惟一的目标,有超越利润的社会目标,体现了对人的价值的肯定,使员工行为和组织价值观达成统一,也体现了对社会价值高于利润价值的认同。

卓越的组织所倡导的团体精神、团队文化,倡导一种共同价值高于个人价值的组织价值观,一个基于个人利益增进而缺乏合作价值观的社会,在文化意义上是没有吸引力的。组织必须把个人的生涯计划和组织成长有机地结合起来,把人和人的价值放在首位,物是第二位的,共同价值是个体价值得以实现的保证,共同价值高于个人价值,长远利益重于眼前利益。

每个组织都有自己的价值目标,价值目标有高有低,有不同的层次性,有的以利润为最高目标,但有的组织把价值目标不局限在赚取最大利润上,而是形成一种确定的理念,使自己的工作具有超出赚钱的更高的价值。

组织管理者能依靠组织文化把员工调动起来,整合起来,形成文化情结,朝着一个方向努力,员工就会不仅仅将工作看做是一种谋生的手段,还把在本组织工作当成实现自己人生目标的不间断的进程。组织的价值目标也就因此会上升到一个更高的层次,达到一个新境界,组织的扩张也因此有了永不衰竭的动力。

第四节 学习型组织

全球化为组织发展提供了广阔的背景,使组织充满生机和活力,但也面对着深刻的挑战,迫使组织培植自身可持续发展的基石,以应变不断变化的环境。在新时代,组织应当锻炼两种能力:

1. 整合能力——跨文化组织核心。全球资源共享程度和规模的变化使跨文化组织形成成为必然,而文化碰撞是隐含在政治、经济、科技等对组织辐射的诸因素中的重要因素。

从表面上看,全球化似乎淡化了文化意识,但实际上正是潜在地突出了文化竞争力。组织背后的文化色彩是丰富的,是具有两面性的,既有差异性,又有共性;既有变化性,也有稳定性;既有习惯性,也有发展性;既有渗透性,又有独立性。正是基于对文化的整合,使文化成为组织的一种潜在的管理,使管理成为一种文化的管理,在跨文化组织中更具有明显性。经过跨文化整合,文化不仅保留了自身的民族文化物质,吸收了外环境中的文化精髓,更体现了组织的个性和独到优势,同时对内环境具有凝聚作用,使不同的目标期望、价值理念、信念、工作态度达到统一。组织的这种整合能力是其可持续发展的重要能力,以保证组织在跨文化背景下提高风险意识,开阔视野,构建共同愿景。

2. 成长能力——学习型组织目标。组织经历着世界范围的变革,其可持续发展在经历跨文化整合后,还在于内在的潜力挖掘,培植自身的一种不断成长能力。在终身学习、全员学习、全过程学习、团队学习的理念下,在全球化科技进步和知识更新浪潮中发挥创造性思维能力而建立一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、能持续发展的组织成为可能。首先,愿景构建基于成长能力。应当在跨文化背景下构建共同愿景。这种有利于人性开发、不断更新的组织的共同目标是团队智慧的结晶,更是组织可持续发展的源泉,它源于组织自我成长能力的积累。其次,内部挖潜成长能力。组织具有自我学习和自主管理能力,通过外在的管理激励,来自于不同文化背景的个体,自发激励、自主参与管理,使组织在动态的复杂环境中维持生存,求得发展。第三,拓展开发成长能力。持续扩张能力使组织具有敏捷、灵活的反应能力,产生不断尝试、不断成长的潜力。

可见,在全球化时代,组织的进步需要具备比竞争对手更快、更优的能力。学习型组织即是用一种新的思维方式对组织做出思考,组织的学习能力越强,组织的适应性和成功性就越强。作为一种迎接全球性挑战而出现的新型管理模式,学习型组织使“学习创造利润”的理念深入人心。竞争的新态势使组织面临着内环境(技术、管理、文化三个系统冲击)和外环境(政治、经济、社会、文化等)的多种辐射,迫使组织中的员工树立终身学习、全员学习、全过程学习和团体学习理念。在由机器管理转向头脑管理的世界里,组织的前景是灿烂的,有能力整合文化并不断成长的组织将具有优势并得到可持续发展。

组织也承诺为全体成员提供学习机会,全面提高员工的文化技术水平,使员工在组织中充分表现自己的才华,挖掘自己的潜能,完善工作规程,使利润最大化。

一、学习型组织的概念

组织,是一种无形的隐性结构,又是一个开放、有机和动态的系统,其有效、协调来源于不断分析所处的情景,使内外环境相融合而发展,以寻求自身的生长点。社会进入了信息时代后,学习作为一个重要的理念被提上了议事日程,每一个组织必须以比竞争对手学得更快和更好的心态去迎接挑战,才能获得不断成长的动力,在变革的浪潮中取得优势。

学习型组织(Learning Organization)的管理新理念正是基于组织面临全球化的内外环境冲击而建构的一种新型管理模式。该模式是20世纪90年代以来在管理学界被公认为继亚当·斯密分工理论、泰勒的科学管理理论之后的又一大创新,是佛睿思特(Jay W. Forrester)在1965年发表的文章《企业的新设计》中首论。他运用系统动力学的基本原理,对未来企

业的发展提出了构想:组织结构是扁平化的,组织是开放型的,不断学习的,使组织内部人际关系具有了新的含义等等。后经圣吉、沃尔纳、瑞定等的理论模式深化至今,形成学习型组织的系统理论。学习型组织为人类管理提供了扁平式组织结构模式,使人们在构筑共同愿景的基础上,学习并使个人价值符合组织价值,团队共同营造以使组织利益最大化。

所以,学习型组织是指通过整个组织和个人的不断学习,充分挖掘员工的积极性和创造力而建立的扁平化、人性化和可持续发展的组织(见图5-4学习型组织中的要素关系)。它应当具有以下主要内容:

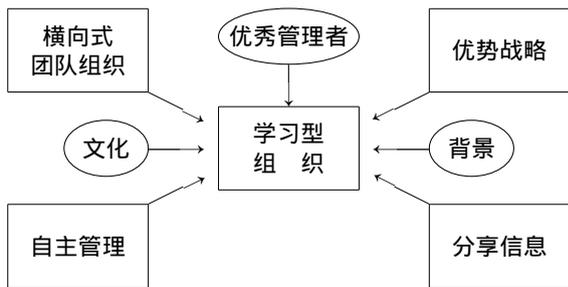


图 5-4 学习型组织中的要素关系

(一) 组织拥有共同愿景

共同愿景是人们心中一股令人深受感召的力量,在以文化为背景的组织中的愿景是联系员工与组织的纽带,凝聚了组织的使命、目标和核心价值,组织将努力持续不断地鼓励成员发展自己的个人愿景,并集聚拥有强力目标感的个人指向个人和组织共同真心向往的愿景。

(二) 善于不断学习

学习是组织进步的基础,组织中强调学习的氛围,团队的

共同学习 组织成员的合作学习 ,开发每个成员的智力和非智力因素 组织不断突破上限 ,可持续进步 全员学习 ,各种层次的员工都将学习作为自身成长的积累 理解学习与组织和个人命运的关系 全过程学习 ,伴随在组织生命周期的进程中 ,将工作与学习相结合进行阶段性学习 ,每个过程都有进步的积累 终身学习 ,促进和培养组织中的每个成员具有重视终身学习的习惯 将接受新知识和新技能作为超越自我、不断进步的台阶。

(三)团队概念深入人心

组织整体的发展中 ,要取得出色的发展 ,应当重视团体的智慧高于个体的智慧 ,团体的协调、配合是组织绩效提高的重要理念。学习型组织应当建立良好的学习氛围 ,鼓励员工在互相的激发中深入思考问题 ,学会处理复杂的状态 ,建立彼此信任的人际沟通渠道 ,员工之间工作配合默契 ,并有处理与其他组织关系的能力。在组织提供的舞台上 ,既有个体发展的空间 ,又有合作愉快、共同成长的群体环境 ,组织的作用就是有效地发挥团队的效能。

(四)扁平式的结构

扁平式结构即横向式团队模式 ,打破了传统的金字塔型的工作结构 ,使层级之间间隔不能太长 缩短战线 ,决策权适当下放 ,形成轻松、灵活和持久的活力 组织的视野得到拓展 ,效率提高。

(五)自主管理

开发人性 ,通过自主管理 ,由组织成员自己发现工作中的问题 ,建立以感情为基础的伙伴团队 ,自己选择发展目标 ,进行现状调查 ,分析原因 ,寻求对策 组织实施 ,并对结果进行评估和总结 ,使员工在开放的运作机制下工作 ,并以快速的应变

手段和创新意识发挥才能。

(六)组织的边界将被重新界定

建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上,进行跨职能和跨部门的经营,组织空间得到扩展。

(七)员工家庭与事业的平衡

丰富多彩的员工家庭生活与充实的工作环境交相互作用,组织对员工有着生涯规划,给予员工成长空间,使员工有归属感和依附感,尽心尽力做贡献,使其事业、家庭相得益彰。

(八)管理者角色

德鲁克认为,企业只有一项真正的资源——人。管理就是要充分开发人力资源以便更好地工作。文化只是工作的背景,组织只是操练的舞台,而舞台上的角色永远是人。在这些角色中管理者是主角,其表演将成为学习型组织的标识。

二、学习型组织的创新

(一)管理者创新

传统文化意义上的管理者往往只按原有模式、思路、经验工作,学习型组织中的管理者要求以发散型思维方式去拓展、开辟,探求新思路、新形式、新方案,其角色地位有了新定位。应当保持个体优势,摒弃个性缺陷,除了应该有较高的智力水平及掌握瞬息万变的知识、信息能力,谙熟交往方式,诚实守信并有着强烈的高成就内驱力外,更应该拓展文化局限,超越自我,突破心智模式,创新组织。

德鲁克认为:当今世界“命令和控制的时代已经过去”。在跨文化学习型组织中,管理者的角色相对于传统组织结构有了转换,管理方式也有了根本的改变,管理者应当视组织为一个完整的系统,不仅使内部各个组成部分相互衔接,还要与外在环境相连接,在遵循管理者生命周期规律的基础上,使组

织系统内各个环节和外部环境整合起来,发挥整体功效。

通常认为,现代组织中管理者的管理模式有以下几种:

①归因型模式。由管理者对引起组织成员绩效原因的解释而对成员做出评价,继而采取管理的方法。②交易型管理模式。以交换方式采取偶然的奖赏来激励、管理组织成员的方式。③人格魅力型管理模式。由管理者通过调动组织成员情感上对共同愿景和价值观的强烈忠诚来激励和管理的方法。④转换型管理模式。凭借个人经验和知识,预期未来组织发展趋势,激发组织成员理解并接受一种新的可能性愿景的方法。

转换型管理模式应当是最符合跨文化学习型组织要求,是在其他三种模式基础上的拓展,是基于管理者个体独特魅力基础上最全面又最具挑战性的管理模式。由此,勾勒出管理者在跨文化学习型组织中的核心作用,该作用应当由其个人特质和工作特质两方面构成。

就其个人特质,管理者必须具备:①智力较高,成功的管理者主要表现出比组织成员较高的智力水平。②诚实被认为是管理者必要的个性品质,是一种无形的影响力,它可以使组织成员产生尊重和信任,从而而自愿追随,这是团队工作氛围形成的基础。③专业水平较高,全面掌握来自各方面的知识与信息,对出现的复杂问题有能力选择最佳决策方案。④高成就需要,有着极强的内驱力,不断寻找成功的新目标,不断自我超越,由此激励组织的自我超越。

学习型组织的管理者应当成为:①理念创新的先驱者。进行跨文化的、突破地域局限的组织愿景勾画,有能力向组织成员描绘并引导构成组织的共同愿景。②核心竞争力的培植者。能整合出一种可持续发展的、不断成长的并带有品牌意识的竞争优势,不断创新、经久不衰。③再造工程设计的规划

师。在去粗取精、挖掘文化内涵的基础上进行组织再造工程设计,充分发挥团队凝聚力优势,创设横向式组织结构。④培训学习的教练员。按照人性的规律提升文化学习内涵,引导组织成员适应变化的学习环境,体验终身学习的乐趣。⑤团队开发的策划者。营造、组合并融合符合多元文化心理的团队,达到个性互补,使团队工作的有效性达到最大化。

周德孚在《学习型组织》一书中将管理者称为“管理力场”,管理者必须是充满魅力的,并在其周围散布着充满活力的场。总之,学习型组织中的管理者必须进行人格威望型管理。

(二)思维模式的创新

学习型组织的理念克服了原有管理的心理定势和思考模式,传统的组织是用来管理以机器为基础的技术,它需要对物质资源进行稳定、有效和充分的利用,学习型组织以知识为基础,它的设计是用来处理思想和信念的。

或许每一位员工是一项或几项概念性工作项目的专家,管理的责任是创造组织的学习能力,具有比竞争对手学习和变化得更快的能力。学习型组织在建设中,不断构思新型的战略,不断提高学习能力,给员工适当的权利,营造强势的文化优势,创设横向式团队结构及其培养优秀的管理者。

(三)组织作用的提升

组织通过持续不断地学习,克服经验的作用,有了突破成长上限的能力,可以不断寻求革新自己的途径,组织也能帮助个人与组织达成真正意义上的融合,使员工工作具有依附感,在组织中活出生命的意义,以使组织与员工获得“双赢”。



第六章 规划与工作分析

组织的战略规划是组织的方向,如果你不知道自己正在去哪儿,那么你怎么到达目的地呢?通常组织在审视了内部环境和外部环境后,经过综合考虑会产生一个包括生产、经营、设计、财务、管理和人力资源等内容在内的规划。战略规划的制定为组织的进一步发展指明了前景和方向。而人力资源规划是组织战略规划的核心,因为组织战略规划最终的实施是由人来完成的。

第一节 编制一份有效的人力资源规划

组织在编制战略规划中会对外在环境做出分析,如组织面临的政治、经济、社会、文化背景,竞争对手情况,市场状况等,同时还会对内环境做出分析,即产品的创新、内部的管理等。人力资源规划是组织根据人力资源战略制定的,人力资源规划中能折射反映出组织的目标、誓言等,并是对人力资源的需求和这种需求得以满足的可能性进行分析和确定的过程,规划的最终目的是为了保证实现组织的各种战略目标。

一、关于人力资源规划的概念

人力资源规划是指根据组织的发展规划,通过组织未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计,对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。通常有两项任务:一个是

未来人力资源需要的清单,包括预测需求,未来某一时点完成该组织的工作所需要的人员和类型;预测供给,被补充的岗位。另一个是满足这些需要的计划。

人力资源规划也称为人才资源规划,自20世纪70年代起,已成为人力资源管理的重要职能,并且与组织的对人的政策、用人的方略融为一体。人力资源规划实质上就是预测未来的组织任务和环境对组织的要求,以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的人力资源规划体现了不同的用人理念,一般来说有两种:一种是仅考虑组织利益的观点,它认为人力资源规划就是把必要数量和质量的劳动力,安排到组织的各级工作岗位上;另一种是组织与员工利益兼顾的观点,认为人力资源规划就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下,使组织拥有与工作任务相称的人力。不管从哪种观点上看,为实现组织的目标与任务,人力资源的数量、质量、结构必须符合组织特定的物质技术基础,而至于采取什么方针政策,则取决于组织的经营指导思想。

适时、适地、适量地提供人力资源以满足组织和工作的要求,是最经济地使用人力资源的本质要求。人力资源规划的制定乃是指导如何支配运用人力资源以达成目标的方法与手段。规划是分析事物的因果关系,探求适应未来的发展途径,以此作为目前的决策依据,即预先决定做什么、何时做、谁来做。规划犹如一座桥梁,它连接着组织目前的状况与未来的发展,任何成功的规划都是理性地运用自发事物的自身力量来达到我们的目的,规划不是设计未来的发展趋势,而是顺应与尊重现实以及未来的发展趋势。

二、关于人力资源管理的动态性问题

在人力资源开发与管理中往往缺乏动态的人力资源规划

和开发观念,而是把人力资源规划理解为静态的信息收集和 Related 的人事政策设定,无论在观念上还是在实践上都有依赖以往规划、一劳永逸的思想。这种静态观念和动态的市场需求与人才自身发展的需求是极不适应的,造成人力资源得不到合理的利用,甚至严重地影响了人力资源的稳定性,造成人才的流失,对实现有效的组织发展壮大是有害的。

人力资源管理必须强调人力资源规划的动态性,主要体现在以下几方面:

(1)参考信息的动态性。

(2)依据组织内外情境的动态变化,制定和调整人力资源全局规划和具体规划的经常性。

(3)执行规划的灵活性。

(4)具体规划措施的灵活性和动态性。

(5)对规划操作的动态监控。

三、关于人力资源规划的功能

1. 确保组织在生存发展过程中对人力的需求。组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下,人力资源的规划并非必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变,也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化,显然这是不可能的。对于一个处于动态的组织来说,人力资源的需求和供给的平衡就不可能自动实现,因此就要分析供求的差异,并采取适当的手段调整差异。由此可见,预测供求差异并调整差异是人力规划的基本职能。

2. 是组织管理的重要依据。在大型和复杂结构的组织中,人力资源规划的作用是特别明显的。因为无论是确定人员的需求量、供给量,还是职务、人员以及任务的调整,不通过

一定的计划显然都是难以实现的。例如什么时候需要补充人员,补充哪些层次的人员,如何避免各部门人员提升机会的不均等的情况,如何组织多种需求的培训等,这些管理工作在没有人力资源规划的情况下,就免不了会出现混乱状况。因此,人力资源规划是组织管理的重要依据,它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动,提供准确的信息和依据。

3. 控制人工成本。人力资源规划对预测中长期的人工成本有重要的作用。人工成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候,处于低职务的人多,人工成本相对便宜。随着时间的推移,人员的职务等级水平上升,工资的成本也就相应增加。如果再考虑物价上升的因素,人工成本就可能超过组织所能承受的能力。在没有人力资源规划的情况下,未来的人工成本是未知的,难免会发生成本上升、效益下降的趋势。因此,在预测未来组织发展的条件下,有计划地逐步调整人员的分布状况,把人工成本控制在合理的支付范围内,展望是十分重要的。

4. 人事决策方面的功能。人力资源规划的信息往往是人事决策的基础,例如采取什么样的晋升政策,制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响是非常大的,而且持续的时间越长,调整起来也就越困难。为了避免人事决策的失误,准确的信息是至关重要的。例如,一个组织在未来某一时间缺乏某类有经验的员工,而这种经验的培养又不可能在短时间内实现,那么如何处理这一问题呢?如果从外部招聘,有可能找不到合适的人员,或者成本高,而且也不可能在

短时间内适应工作,如果自己培养,就需要提前进行培训,同时还要考虑培训过程中人员流失的可能性等问题。显然,在没有确切信息的情况下,决策是难以客观的,而且可能根本考虑不到这些方面的问题。

5. 挖掘员工潜能的功能。人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。因为只有人力资源规划条件下,在规划透明度很高的情况下,员工才可能看到自己的发展前景,从而去积极地努力争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

四、关于人力资源规划的内容

1. 晋升规划。晋升规划实质上是组织晋升政策的一种表达方式。对组织来说,有计划地提升有能力的人员,以满足职务对人的要求,是组织的一种重要职能。从员工个人角度来看,有计划的提升会满足员工自我实现的需求。晋升规划一般用指标来表达,例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。

2. 补充规划。补充规划也是规划操作中的具体现象,目的是合理填补组织中可能产生的职位空缺。补充规划与晋升规划是密切相关的,晋升规划会产生可能的影响。组织内的职位空缺逐级向下移动,最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明,低层次人员的吸收录用,必须考虑若干年后的使用问题。

3. 培训开发规划。培训开发规划的目的,是为组织中后期所需弥补的职位空缺事先准备人员。在缺乏有目的、有计划的培训开发规划情况下,员工自己也会培养自己,但是效果未必理想,还未必符合组织中职务的要求。当我们把培训开发规划与晋升规划、补充规划联系在一起的时候,培训的目的

性就明确了,培训的效果也就明显提高了。

4. 调配规划。组织内的人员在未来职位的分配,是通过有计划的人员内部流动来实现的,这种内部的流动计划就是调配规划。

5. 工资规划。为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度,工资规划也是必要的。未来的工资总额取决于组织内的员工是如何分布的,不同的分布状况的成本是不同的。

五、关于人力资源规划流程

1. 调查、收集和整理涉及组织战略决策和经营环境的各种信息。影响组织战略决策的信息有:成本、产品结构、消费者结构、产品的市场占有率、生产和分销状况、技术装备的先进程度等组织自身的因素;组织的外部环境包括社会、政治、经济、法律环境等。这些外部因素是组织制定规划的“硬约束”,组织人力资源规划的任何政策和措施均不得与之相抵触。例如《劳动法》规定:禁止用人单位招用未满18周岁的未成年人。组织在拟定未来人员招聘计划时,应遵守这一原则,否则,将被追究法律责任。

2. 根据组织或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。建立组织人力资源信息系统,为预测工作准备精确而翔实的资料。

3. 在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上,采用以定量为主,结合定性分析的各种科学预测方法对组织未来人力资源供求进行预测。它是一项技术性较强的工作,其准确程度直接决定了规划的效果和成败,是整个人力资源规划中最困难,同时也是最关键的工作。

4. 制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。通过具体的业务计划使未来组织对人力资源的需求得到

满足。

人力资源规划过程还可以归纳为三个 :评价现有的人力资源、预估将来需要的人力资源、制定满足未来人力资源需要的行动方案。

当前评价 要对现有人力资源的状况进行考察。这通常以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代 ,对于绝大多数组织来说 ,要形成一份人力资源调查报告并不是一件困难的事。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可以开列姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目 ,发给组织中的每一个员工。此项调查能帮助评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要明确各个员工能做什么 ,职务分析则具有更根本的意义 ,它确定了组织中的职务以及履行职务所需的行为。职务分析将决定各项职务适合的人选 ,并最终形成职务说明书说明职务规范。

未来评价 :未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计要为达到这一营业规模配备相应数量和知识结构的人力资源。在某些情况下 ,这种关系也可能相反 ,当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时 ,现有的符合要求的人力资源状况就会影响发展规模。不过 ,大多数情况下以组织总目标和基于目标规定的规模预测作为主要依据 ,来确定组织的人力资源需求状况。

制定面向未来的行动方案 :在对现有能力和未来需要做出全面评估以后 ,管理部门可以测算出人力资源的短缺程度 (在数量和结构两方面) ,并指出组织中将会出现超员配置的

领域。然后,将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来,就可以拟订出行动方案。可见,人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南,同时也预测到未来的人力资源需要和可能。

六、关于人力资源规划的工作程序

1. 弄清组织的战略决策及经营环境,是人力资源规划的前提。不同的产品组合、生产技术、生产规模、经营区域对人员会提出不同的要求,而诸如人口、交通、文化教育、法律、人力竞争、择业期望则构成外部人力供给的多种制约因素。

2. 弄清组织现有人力资源的状况,这是制定人力规划的基础工作。实现组织战略,首先要立足于开发现有的人力资源,因此必须采用科学的评价分析方法。人力资源主管要对本组织各类人力资源数量、分布、利用及潜力状况、流动比率进行统计。

3. 对组织人力资源需求与供给进行预测,这是人力资源规划中技术性较强的关键工作,全部人力资源开发、管理的计划都必须根据预测决定。预测的要求是指出计划期内各类人力的余缺状况。

4. 制定人力资源开发、管理的总计划及业务计划,这是编制人力资源规划过程中比较具体、细致的工作,它要求人力资源主管根据人力供求预测提出人力资源管理的各项要求,以便有关部门照此执行。

5. 对人力资源计划的执行过程进行监督、分析,评价计划质量,找出计划的不足,给予适当调整,以确保组织整体目标的实现。



七、人力资源管理规划的具体制定(图 6-1)

1. 制定职务编写计划。根据组织发展规划,综合职务分析报告的内容来制定职务编写计划。编写计划陈述组织的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。制定职务编写计划是描述组织未来的组织职能规模和模式。

2. 根据组织人力发展规划,结合组织人力资源情况报告制定人员配置计划。人员配置计划陈述了组织内每个职务的人员数量、人员的职务变动、职务人员空缺数量等。制定配置计划的目的是描述组织未来的人员数量和素质构成。

3. 预测人员需求。根据职务编制计划和人员配置计划,使用预测方法来预测人员需求。人员需求中应陈述需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等,最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。

4. 确定员工供给计划。人员供给计划是人员需求的对策性计划,主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料,就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画出组织现有的人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职以及其他相关方面的发展变化情况。

5. 制定培训计划。为了提升组织现有员工的素质,适应组织发展的需要,对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

6. 制定人力资源管理政策调整计划。计划中明确计划内人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中

包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

7. 编写人力资源费用预算。其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等的预算。

8. 关键任务的风险分析及对策。每个组织在人力资源管理中都可能遇到风险,如招聘失败、新政策引起员工不满等等,这些事件很可能会影响组织的正常运转,甚至会对组织造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险控制等一系列活动来防范风险的发生。

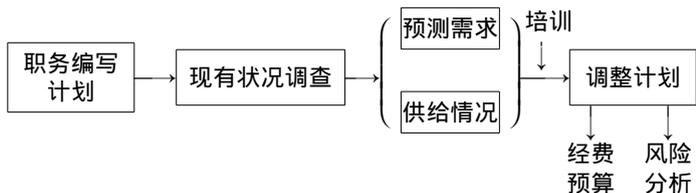


图 6-1 人力资源管理规划制定流程

(一) 预测中的方法论

1. 经验预测法。经验预测法是人力资源预测中最简单的方法,它适合于较稳定的小型组织。经验预测法就是用以往的经验来推测未来的人员需求。不同的管理者的预测可能有偏差,但可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确率。需要注意的是,经验预测法只适合于一定时期的组织的发展状况没有发生方向性变化的情况,对于新的职务或者工作的方式发生变化的职务该办法不合适。

2. 现状规划法。现状规划法假定当前的职务设置和人员培植是恰当的,并没有职务空缺,所以不存在人员总数的扩充,人员的需求完全取决于人员的退休等情况的变化。所以,

人力资源预测就相当于对人员退休等情况的预测。人员的退休是可以准确预测的。人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病等情况是无法预测的,通过历史资料统计和分析比较,可以更为准确地预测离职人数。现状规划法适合于中短期的人力资源预测。

3. 模型法。模型法是通过数学模型对真实情况进行实验的一种方法。模型法首先要根据自身和同行业其他组织的相关历史数据,通过数据分析建立数学模型,根据模型去确定销售额增长率和人员数量增长率之间的关系,这样就可以通过组织未来的计划销售增长率来预测人员数量的增长。模型法适合于大中型组织的中长期人力资源预测。

4. 专家讨论法。专家讨论法适合于技术型组织的长期人力资源预测。现代社会技术更新非常迅速,用传统的人力资源预测方法很难准确预计未来的技术人员的需求。相关领域的技术专家由于把握技术发展的趋势,所以能更加容易地对该领域的技术人员状况做出预测。为了增加预测的可信度可以采用二次讨论法。在第一次讨论中,各专家独立拿出自己对技术发展的预测方案,管理人员将这些方案进行整理,编写成组织的技术发展方案,第二次讨论主要根据组织的技术发展方案来进行人力资源预测。

5. 定员法。定员法适用于大型组织和历史久远的传统组织。由于组织的技术更新比较缓慢,组织发展思路非常稳定,所以每个职务和人员编制也相对确定。这类组织的人力资源预测可以根据组织人力资源现状来推比出未来的人力资源状况。在实际应用中,有设备定员法、岗位定员法、比例定员法和效率定员法等几种方式。

6. 自下而上法。自下而上法就是从组织结构的底层开

始的逐步进行预测的方法。具体方法是先确定组织结构中最底层的人员预测,然后将各个部门的预测层层向上汇总,最后定出组织人力资源的总体预测。由于组织结构最底层的员工很难把握组织的发展战略和经营规划等,所以他们无法制定出中长期的人力资源预测。这种方法适合于短期人力资源预测,人员供求预测的基本目的是预测组织未来的劳动力需求。一般来说,这一过程可以分为两个阶段:第一阶段预测在未来的某个时期组织的人员供给情况;第二阶段则预测在该时期的人员需求。

(二) 人员供给预测方法

虽然组织的人员供给既来源于内部供给也来源于外部供给,但相比之下,内部供给更关键,更具有决定性作用,信息和资料也更容易得到。因此,这里所介绍的预测方法主要是内部人员供给的预测方法,如员工基本情况调查表、人员替补图和专家估计法等。

1. 员工基本情况调查表

员工基本情况调查表是组织计算和估计现有人力资源使用情况的基本工具,也称为员工技能调查表(Skills Inventory)。该表使管理者对每个员工的情况一目了然,它包括以下几个方面的内容:

- (1) 个人资料:姓名、住址、家庭与婚姻状况等。
- (2) 受教育情况:所学专业、所获得的学位等。
- (3) 个人能力或特殊资格。
- (4) 个体倾向:职业兴趣、职业能力倾向等。
- (5) 以前工作情况:为哪些组织服务过,担任过哪些职位,来本组织的原因是什么等。
- (6) 在本组织的工作变动以及薪水变化。

(7) 目前职位及绩效情况。

(8) 福利方案、退休信息等。

2. 人员继承计划

人员继承计划是通过组织内的某些职位确定职位继承者来预测组织内部人员供给情况的一种方法。这种方法至少有以下两个好处:第一,确定好了职位继承者以后,就可以根据他们的实际情况与职位的要求提早进行一定的培训,出现空缺后可立即接替工作。第二,由于有些关键职位对组织来说意义比较重大,一旦现任职者突然跳槽或出现意外而无人可以接替,组织将蒙受巨大损失。因此,先确定好继承者就可以避免发生这种情况。

3. 专家估计法

专家估计法是指对某些重要问题向有关专家征集意见,由专家根据他们所掌握的有关资料和已有的经验对这些问题做出预测和估计的一种方法。

(三) 人员需求预测方法(见表 6-1)

对人员需求进行预测的方法一般有两类:一类是经验性的判断;一类是基于统计结果的估计。经验估计在比较单一、稳定的社会和经济环境中通常很奏效,在复杂多变的大环境中,仅仅凭借经验已经不够了,依靠数学和统计方法的预测技术表现出更大的优势。

1. 单元预测法

单元预测法是一种在组织中由下至上的预测方法,由每个单元(可以是一个部门、一个工作团队或其他的员工组织形式)预测其自身的人员供求情况,逐级反馈到高级管理层,使人力资源部门可以综合这些信息做出整体预测和规划,以满足各部门的需要。

表 6-1 人力资源需求调查表

_____年_____月_____日

部 门	工 时	需求人员	现有人员	差 数	处置方法
行政部					
后勤部					
财务部					
人事部					
技术部					
开发部					
制造部					
质检部					
营销部					
合 计					

注：每月 25 日前提交下月人力需求状况表。

2. 预测因子法

预测因子法是指基于组织的雇佣水平和某一个与雇佣水平相关的变量之间的关系来预测组织未来人员需求的一种数学方法。

3. 回归分析

回归分析技术应用十分广泛,采用这一技术可以建立变量之间的数学模型,利用这一数学模型,就可以根据一个或多

个技术分析结果进行预测。例如以某商店销售金额与人员需求的历史数据,建立了一个以人员需求为因变量、销售金额为自变量的数学方程。利用这一方程,就可以按照预定的销售金额或上级下达的销售任务金额数计算人员的需求量了。

八、关于规划的评估

在规划评估中可就以下问题提问:

1. 组织使用战略规划概念吗?
2. 人力资源部参与组织的总体战略规划吗?
3. 组织的目的和目标是可以测量的吗?已传达给组织中的每一个人了吗?
4. 经理们按战略规划把职能授予各部门了吗?
5. 所有等级层次上的经理们都有效地和持续地规划吗?
6. 组织的结构已被塑造得以至于所有的部门都参与战略规划过程了吗?
7. 雇员的道德是可以接受的吗?
8. 工作的职责、具体规定和描述清楚吗?
9. 雇员的流动率和缺勤率低吗?
10. 组织的奖励和控制机制有效吗?与总体战略目的和目标有联系吗?

第二节 做一项有效的工作分析

一个组织要有效地进行人力资源开发与管理,一个重要的前提就是要了解各种工作的特点以及能胜任各种工作的人员特点,这就是工作分析的主要内容。

人力资源开发与管理领域有许多工作专业术语。工作要素,是工作中不能再继续分解的最小动作单位。任务,是为了

达到某种目的所从事的一系列活动,它可以由一个或者多个工作要素组成。责任,是个体在工作岗位上需要完成的大部分任务,它可以由一至多个任务组成。职位,是在一定时期内,组织要求个体完成的一至多项责任。一般而言,职位与个体是一一对应的,也就是说有多少职位就有多少人,二者数量相等。职务,是一组重要责任相似的职位。根据组织规模的大小和工作性质,一种职务可以有一至多个职位。职业,是在不同组织、不同时间,从事相似活动的一系列工作的总称,有时与行业混用。工作族,又称工作类型,是指两个或两个以上的工作任务相似或要求的人员特征相似的一组工作。

一、工作分析的基本定义

所谓工作分析,是指对某特定的工作做出明确规定,并确定完成这一工作需要什么样的行为的过程。工作分析由两大部分组成,即工作描述和工作说明书。

1. 工作描述具体说明了工作的物质特点和环境特点,主要包括职务名称、工作活动和工作程序、工作条件和物理环境以及社会环境、聘用条件等方面。

职务名称,指组织对从事一定工作活动所规定的职务名称或职务代号,以便于对各种工作进行识别、登记、分类以及确定组织内外的各种工作关系。工作活动和工作程序,包括所要完成的工作任务、工作责任、使用的原材料和机器设备、工作流程、与其他人的正式工作关系、接受监督以及进行监督的性质和内容。工作条件和物理环境,包括工作地点的温度、光线、湿度、安全条件、地理位置、室内或室外等。社会环境,包括工作群体中的人数,完成工作所要求的人的因素,包括数量和相互关系程度、各部门之间的关系、工作点内外的文化设施、社会习俗等。聘用条件,包括工作时数、工资结构、支付工

资的方法、福利待遇、在组织中的正式位置、提升的机会等。

2. 工作说明书(见表6-2),又称职务要求。要求说明从事某项工作的人员必须具备的一般要求、生理要求和心理要求。包括年龄、性别、学历、工作经验等一般要求,健康状况、力量与体力等生理要求,以及观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、特殊能力、性格、气质、兴趣爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等。

二、工作分析的意义

工作分析可以为许多人力资源管理活动提供信息。组织将每项工作所包含的任务、责任和任职资格用正式的证件明确下来,这样可以保证组织中的各项工作都是按照管理人员的意愿进行分配,对组织管理效率的提高和公正管理的实现具有重要意义。

表 6-2 职位说明书

部 门 :人力资源			职务编号 :18			呈报人 :人力资源部经理助理		
						起草人 :M. D		
员工职位 :人力资源部经理助理			姓名	签字	日期			
1. 主管职位			姓名	签字	日期			
2. 下属 直接(人数):			间接(人数):					
<u>主要职能</u>								
协助人力资源部经理执行政府政策,管理和促进员工福利、公司安全计划、健康和保健计划;协助经理招聘员工,帮助新员工熟悉情况,参与培训计划的实施,保管员工档案。								
<u>基本工作职能</u>								

1. 协助人力资源方面的各种工作活动,包括准备工作安排、招聘广告,进行招聘面试,安排对公司的现场参观,核实推荐材料,帮助新员工和实习生熟悉情况。(25%)
2. 根据人力资源部经理的要求,撰写内部和外部来往信函,包括备忘录、员工通知和书信。(20%)
3. 起草全面职业安全管理计划,执行职业健康管理规定,组织员工安全培训。(20%)
4. 管理员工薪酬计划方案,包括工资、福利、保健等。回答员工的问题和调查索赔问题。(20%)
5. 准备解雇员工所需文字工作,法律规定的福利、最后工时结算以及其他福利费。(5%)
6. 通过重新调节员工档案中的有关资料,使员工的休假、病假等假期与实际相一致。(5%)
7. 协调指定员工的就业前身体检查和被指定员工的随时性身体检查。(4%)
8. 履行管理层分配的其他有关工作。(1%)

知识、技能和能力

1. 关于公司政策、程序、产品和服务方面的知识。
2. 关于人力资源实践工作活动和办事惯例方面的知识。
3. 关于就业法律方面的知识,如劳动法、职业安全和健康及其他法律。
4. 关于因公伤残补偿索赔管理方面的知识。
5. 关于健康保险索赔管理方面的知识。
6. 与该职务相关的基本要求方面的知识等。
7. 分析思考能力和解决问题方面的技能。
8. 解决各种突发冲突的手段与措施方面的技能。
9. 书面与口头交流的技能。
10. 人际关系能力。工作需要沟通对象来自于公司内部和公司外部。

工作难度分析

需要一定的独立思考和处理问题的能力。

工作所需创造力

创造新方法和技术,如较为熟练地掌握 ERP 和 360 度评分法,并能按照公司要求灵活运用。

有效的人力资源计划是组织人力资源管理工作的重要指导,而工作分析正是预测人力资源需求的基础,也是对培训、调任或提升等活动进行计划的基础。因为招聘录用过程是要发现将来最能胜任工作的人员,需要明确将来的工作对工作者的要求。工作分析能够提供工作内容和任职资格条件方面的资料,因而可以用来决定招聘与任用哪种人才。同时,工作分析也可以用作确定和实施选择候选人的工具。此外,员工的工作安排也需要工作分析信息。尽管从理论上讲,录用和工作安排应该同时进行,但是在现实中,组织经营是首先录用优秀的申请者,然后再把他们安排到各个岗位上。

从员工的职前教育、培训和发展来看,员工在培训中学到的应该是在将来的工作中要用到的,因此培训中所设计的工作职责应该准确地反映实际工作的情况。通过工作分析得到的工作说明书指明了各项工作所需要的技能,据此就可以设计合适的训练培养计划,包括评估培训的需要,选择培训方式,衡量培训对工作绩效产生的效果。同时,工作分析还可以被用来建立员工的提升渠道和职业发展路径。在组织帮助员工建立自己的职业前程规划时,只有组织和个人都对工作的要求和各项工作之间的联系有明确的了解,才能设计出有效的职业前程规划。

从员工自身的角度看,工作说明和工作规范也可以帮助员工明确有效的职业定位和了解自己的职位申请资格。美国最新的研究成果表明,组织中对承担文秘工作所要求的技能、知识和工作能力与最基层的管理岗位的要求非常相似。由于文秘工作基本上是一个白领职业,因此组织的管理层可以考虑让女性员工来承担最基层的管理工作。

另外,员工工作绩效评价也是人力资源管理中的一项重

要内容,而工作的要求是评价员工工作成绩的标准和依据。工作分析可以确定绩效标准,然后把员工的实际绩效和组织的期望绩效相比较,就可以进行绩效评估。

从薪酬政策的制定角度看,工作评价是合理制定薪酬标准的基础。工作评价要求深入地了解各种工作的要求,这样才能根据它们对组织的价值大小进行排序。工作分析通过了解各项工作的内容、工作所需要的技能、学历背景等因素确定工作相对于组织目标的价值,可以作为决定合理薪酬的依据。在美国等国家中,工作分析的结果还有助于劳资谈判的进行和消除劳资双方的权限争议。

从工作和组织的设计与重新设计的角度看,工作分析信息可以帮助明确各项工作之间的技术和管理责任等各方面的关系。只有运用工作分析的资料,才有可能确定组织中各种工作之间的关系结构,正确划分工作族。如果组织要使用高效的设备和改进工作手段,就需要首先确切地了解工作对操作者的要求,工作方式的改进也需要首先明确工作的要求。而且在工作分析中,人们经常可以发现由于环境因素或员工的习惯造成的安全隐患。日本汽车行业竞争力的取得在很大程度上应归功于他们进行的非常详尽的工作分析,它增强了人们对工作性质的认识,而在此基础上设计的工作环境又使员工能够高效率地工作。

三、工作分析的程序

工作分析是一个全面的评价过程,可以分为四个阶段:准备阶段、调查阶段、分析阶段和完成阶段。

1. 准备阶段。准备阶段是工作分析的开始阶段,主要工作是了解情况,确定样本,建立关系,组成工作小组。具体地说,应该明确工作分析的意义、目的、方法、步骤,向有关人员

宣传、解释;与进行工作分析有关工作的员工建立良好的人际关系,并使他们做好良好的心理准备,组成工作小组,以精简、高效为原则,确定调查和分析对象的样本,同时考查样本的代表性,把各项工作分解成若干工作元素和环节,确定工作的基本难度。

2. 调查阶段。调查阶段是工作分析的第二步,主要工作是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等主要方面做一个全面的调查。

3. 分析阶段。分析阶段是工作分析的第三阶段,主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面地分析。

4. 完成阶段。完成阶段是工作分析的最后阶段,前三个阶段的工作都是为了达到此阶段的目标,此阶段的任务就是根据规范和信息编制“工作描述”和“工作说明书”。

四、工作分析方法

工作分析方法很多,选择工作分析方法的关键是要考虑目的与方法的适用性,以及用最低的成本达到分析目的。完整、充分的工作分析需要投入大量的时间、精力与资金,所以必须对分析方法进行选择,并依据所需要的具体情况,决定分析深入的程度。

(一)工作实践法

工作实验法指工作分析人员亲自从事所需要研究的工作,由此掌握工作要求的第一手材料。这种方法的优点是可以准确地了解工作的实际任务和在体力、环境、社会方面的要求,适用于那些短期内可以掌握的工作,缺点是不适用于需要进行大量训练和危险的工作。

(二)直接观察法

直接观察法指工作分析人员观察所需要分析的工作的过程,以标准格式记录各个环节的内容、原因和方法,这样可以系统地收集一种工作的任务、责任和工作环境方面的信息。其具体做法是:由工作分析人员仔细观察在职人员在正常情况下的工作情况,提出具体的报告。

(三)面谈法

面谈法是指获取工作资料的常用方法。许多观察法不能解决的困难可由面谈法解决。例如,若完成一件工作所需时间较长,不可能运用观察法时,利用面谈方式就可以弥补这一缺陷。员工能够自我体会,感受自己的心智活动,并且用简短的语言说明长期的工作体会和感想,这是工作分析人员无法观察到的事实。

(四)问卷法

收集工作分析信息的问卷可以由承担工作的员工来填写,也可以由工作分析人员来填写。开放式的问卷很容易产生面谈法中产生的问题,因此可以采用结构化程度比较高的提问。

(五)典型事例法

典型事例法指的是对实际工作中工作者特别有效或者无效的行为进行简短的描述,通过积累、汇总和分类,得到实际工作对员工的要求。典型事例法的优点是直接描述工作者在工作中的具体活动,因此可以揭示工作的动态性质;其缺点是收集归纳典型事例并进行分类需要耗费大量的时间。另外,还由于描述的是典型事例,因此很难对通常的工作行为形成总体概念,而后者才是工作分析的主要目的。

此外,工作分析还有工作日志法,它要求任职者在每天工作结束之后记下工作的各种细节,由此来了解工作的性质。

工作日志法也可以同面谈法结合使用。

(六) 职位分析问卷法

职位分析问卷法是于1972年由麦考密克(E. J. McCormick)提出的一种适应性很强的工作分析方法。职位分析问卷法简称PAQ,包括194个项目,其中的187项被用来分析完成工作中员工活动的特征,另外7项涉及薪酬问题。

PAQ中的所有项目被划分为6个部分:第一部分包括工人在完成工作过程中使用的信息来源方面的项目,用来了解员工如何以及从哪里获得完成工作时所使用的信息。第二部分是工作中所需要的心理过程,回答工作时需要进行哪些推理、决策、计划和信息处理活动的问题。第三部分是识别工作的“产出”,回答工作完成哪些体力活动和使用哪些机器、工具和设施的问题。后三项考虑工作与其他人的关系,完成工作的自然环境和社会环境以及其他的工作特征。在运用这种方法时,工作分析人员要对以下各个方面给出主观的评分:使用程度、时间长短、重要性、发生的可能性、对各个工作部门内部的各个单元的适用性。PAQ方法的缺陷是所需要的时间成本很大,非常繁琐。

五、工作评价方法

工作评价就是评定工作的价值,制定工作的等级,以确定工资收入的计算标准。因此,工作评价是工作分析的逻辑结果,而目的是提供工资结构调整的标准程序。

工作评价方法就是研究如何将工作与工作之间的差异和不同的难易程度具体表现出来。工作之间的差异涉及不同的工作方法、工作程序、使用工具、工作时间、工作成果以及工作所需要的知识技能等诸多因素,如果将所有差异都进行比较,既浪费时间,效果恐怕也有问题,因此没有必要将所有差异都

进行比较。至于哪些工作差异需要进行比较,要视工作评价的目的而定。下面介绍常用的几种评价方法。

(一)组织排列法

所谓组织排列法,就是按工作在组织中的位置进行排列。组织排列法的依据是工作评价的等级应当与工作组织中的地位相一致,不应相互矛盾,否则就应该修正组织结构。如果一个组织结构紧凑合理,每一组织层次之间的沟通配合相当完整,那么采用组织排列法是既简便又准确的。但组织结构毕竟是一种行政的结构与层次,不能体现专业权力与行政权力的差别,在专业性或技术性比较强的组织中,组织排列法就难以适用。

(二)间距排列法

所谓间距排列法就是将某一单位的各种工作用一条有刻度的线来作比较,然后把比较的结果记录在刻度上,整个刻度上的记录就是全部工作的高低顺序排列。纵轴表示工资水平,横轴表示间距刻度。该间距刻度分成100等份或100度。在最右边记录某单位最高的工作,然后依次进行比较,将各工作的位置,记录在适当的刻度上。从工作高限到工作低限全部位置比较记录,可构成一条按高低顺序的排列线。在这条线上,可以看出工作与工作之间的间距及其均衡情况。间距排列法的缺点是没有确定工作价值的尺度,不能显示工作差异的实质。

(三)工作等级法

在工作等级法中具有预先制定的工作等级尺度,用其尺度与工作说明书相比较,可决定工作的价值。所谓尺度就是工作的等级,如果定为八个等级时,量尺上就有八个等级的尺度,每项工作的每一个等级都有说明,类似评分法中的程度定

义。每一种工作也都必须具备工作说明书,将工作说明书的内容与等级说明相比较,如果两者相符,就表明该工作属于该等级。工作等级法有两个要点:一是每一个工作都需要一份通过工作分析而来的工作说明,有关工作事实的说明要清楚和确定,没有含混不清或可进一步推敲之处。二是等级说明必须具备相当坚实的共同基础。因为在任何单位中都存在各种性质不同的工作,而工作评价的目的是要将所有工作纳入同一个工资制度中,这种价值的比较必须具备共同的比较基础。因此,等级说明应是一般化的,或能够涵盖各种工作。

(四)评分法

评分法是组织最常用的工作评价方法,其特点是对工作价值的衡量更为详细和全面。因为更为接近实际,评分法的基本要点包括工作因素选择、因素评价、工作评价、工资分配和工资结构的设计等。

1. 工作因素选择。因为不论组织和工作类别之间的差距有多大,他们都具有相同的评价因素,将这些相同的因素提炼出来,就可以进行比较评价了。一般来讲,任何工作都包含下列因素:技能、责任、努力和工作条件。技能因素可分解为教育程度、经验、创造能力等;责任因素可分解为对设备及工作程序的责任、对安全的责任、对产品质量的责任、对原材料利用的责任,以及其他工序责任等;努力因素可分为体力、脑力和视力等的付出;工作条件可分解为各种工作环境条件等。选择因素的多少和选择何种因素应视组织和工作的性质而定,并且要注意保持一定弹性,以适应工作特性变化的需要。

2. 因素评价。因素确定后,就要衡量各因素在工作中的价值。评分法通常是用分数来表示工作价值的高低,因此要确定分数及每一个因素占总分数的百分比。总分数需要多

少,一般与评价因素的多少相关,采用的因素多,可用较高的分数,反之亦然。重要的是要确定每个因素所占的百分比,因为其直接影响到工作价值的高低或工作评价的结果,还涉及是否被多数员工所接受。

3. 工作评价。在对每一个因素进行评估及对每一个工作都有较详细的说明后,就可以将说明书的内容与评估的程度定义相比较,以确定属于哪一程度并给予相应的分类。将所有因素的分數相加,就可得到该工作的评价总分。组织工作评价的实际操作范围较广,工作说明的内容和程度定义不一定相一致,所以评价人员的分析与判断不仅需要透彻了解各种因素程度定义的含义,对工作也应具备多方面的实务经验。组织如果不具备合格的分析人员,可采取委员会的形式从事工作评价工作。

4. 工资分配。经过工作评价,工作之间的差异就可以以工作效率的形式表示出来。通常比较简便的方法是挑选出若干具有代表性的工作,然后将这些代表性工作评价的结果与工作评价的设计目的相比较。若相符合,则表明工作评价是可行的。若涉及组织的工资政策,可参考同一行业或业务相近的其他组织的相关资料进行比较,进而决定本组织的工资政策。

5. 工资结构的设计。该项工作目标要确定最低与最高的工资额,即工资的范围,其次要确定工资的分级或工资的差距。一般组织工资率可分为单一工资率和可变工资率两种。单一工资率是固定每一等级的工资,工资的增加只能从一个等级升至较高的等级;可变工资率是指在同一个等级内,由于年资或绩效的不同可以有不同的工资额。

(五)因素比较法

因素比较法与评分法有相似之处,其关键是选定评价因素和具有代表性的工作,按因素分别评定价值,所有因素的价值之和就是代表性工作的工资率,如果代表性工作的数目较多,并能代表各种等级的工作,则各种工资率的连接就可以成为一条直线,不但可显示工资的趋势,而且可拟定工资表。非代表性工作工资率的制定可参照与其相近似的代表性工资表。因素比较法的应用实际上是排列法和评分法的综合。

以上方法各有优缺点,评分法应用最为普遍。但是无论采用何种方法,都必须注意:评价的对象是工作,而不是工作者;选择评价因素应具有通用性,便于解释,并注意避免因素内容的重复;因素定义的一致性和因素程度选择的紧密衔接是工作评价成功的关键;评价工作的具体实施需要得到管理人员和基层员工的了解和支持。

第三节 人才规划中的跨文化思考

一、人才规划的全球意识

随着全球经营活动的不断扩大,单纯停留在开发国内市场已很不够,大多数的组织已经或正在开发全球工作方案,国际化的特征越来越明显,人力资源开发与管理的国际化也已成为跨国组织追求的目标,跨国人力资源已成为跨国经营成功关键性的因素。管理专家认为,技术的进步曾经是跨国组织全球性经营取得竞争优势的重要基础,但任何技术进步都有可能极短的时间内被复制出来,惟有人才资源将成为组织可持续性发展的、取之不尽的源泉,是组织赢得竞争优势的不竭资源。

要想利用劳动力市场获取竞争优势,就要对现有的人力

资源状况有个清楚的认识之后制定一个未来的发展规划。通常规划中包含预测,围绕组织当前及未来的某种状态有关的具体工作类型和技能领域,可通过统计学方法或经验来确定。

尽管人力资源的多元化给组织的管理带来了挑战,但打破文化的局限,制定全球人力资源的国际化开发和管理政策及其相配套的行之有效的内部管理文化,是整合跨国人力资源的重要手段。这些政策中首要的就是全球规划方案,包括不同国家的文化特点和人力资源方案的差异性调查,全球经营战略人才规划设计,分析不同文化背景下的人才组合方案,所掌握的不同国家价值观的剖析,不同国籍人才招聘和选拔,跨国人才的职业生涯规划指导,培训的跨文化分类方式,绩效和评估方案及其薪酬政策等。

国际人力资源的配备是一项极为复杂的工作,应当与国际化组织业务的开发相一致,与全球战略相符合,同时要考虑到不同国家的民族文化和人力资源的地区性差异对人员知识与素质的不同要求。一般分成外派人员和内部招聘跨国人员。外派人员是指被本组织派向国外工作的员工,在不同的国度里,他们是母组织与子组织的桥梁,将母组织的讯息传递给子组织,代表着母组织的利益进行工作。作为外派者本人必须有着充分的思想准备,因为是在一个与本国完全不同的国家中工作,需要有个适应过程,适应不同国家的政治、经济、语言、文化、法律、风俗和规则,学习沟通技巧,融入外派国家。内部招聘跨国人员是指组织对外招聘外国员工来本国工作。随着组织业务的不断拓展,这支员工队伍将得到壮大,一些向往国外生活,希望开辟国外市场、寻求国外发展的员工走出国门去积极争取新的工作机会,组织对于这些员工来说,应当用其专长,发挥他们在本组织中的作用。

二、跨文化组织规划中的员工准备

在全球化扩张的挑战中,经营的方位发生了很大的变化,各国对国际化的人力资源的经营已成为必然,为不同层次的员工进行跨文化的工作做好准备也成为重要的环节。许多雇员将要去国外工作,外国的管理者将要与本国的员工一起工作。为了更有效地开展工作,必须了解、熟悉当地的经营状况、政治经济、社会文化和法律规范、价值观和风俗习惯。

(一)管理者准备

对多元化的劳动力队伍进行管理是复杂的,管理者是全球化时代跨文化工作的探求者,就管理者工作特质而言,要求有能力开发出一套有效的工作技巧。跨文化管理者角色定位应当是在把握文化情结(理)的基础上,拥有以下特质:

1. 跨文化愿景的设计师。认识和包容全球化趋势下跨国及跨文化之间存在的异同点,并能以开放、好奇、感兴趣的心态进行研究并整合出核心的组织战略观,有勇气和魅力打破旧的组织模式,不断进行符合时代发展的跨文化组织再设计。

2. 跨文化管理的策划者。有效开发自己的能力,学习并创造融合中的文化和管理理念,不断培植自身的超前意识和系统思考问题的能力,提炼组织核心价值观以描绘组织愿景,通过个体威望使组织成员受到深刻的影响,产生出无形的力场,使每个组织成员充满活力地进入角色并充分发展。

3. 组织学习的教练员。为组织营造更好的学习环境,指导来自不同文化背景的员工进行沟通和互学。建构有效的激励机制,引导、培养员工的学习兴趣和学习习惯,掌握学习技巧并克服学习障碍,以取得组织发展的潜在能量,并营造一个使每一个员工都能在宽松的环境中学习、工作,并发挥自己的

特长、挖掘潜能的伸展空间。

4. 员工成长的指导员。有效组合不同民族、语言、年龄、受教育程度、技能、宗教背景的人共同工作。培植组织中的每个成员都有能力有效处理面对的每个重大课题,使每一个员工都能找到个性化才干发挥的场所,使组织成为引导个体发展的摇篮。

5. 员工创意的领路人。指导每个组织成员克服原创性的心理定势,形成与组织匹配的价值观、工作思维方式,并能启发员工有创造性地开展工作的。跨文化的文化交流可诞生新的思维,文化的碰撞有时能迸发出无穷的创造力量。

(二)员工准备

作为员工,目前一般有两类人员组成:

1. 本国的外派人员。这些人员属于本国的“当地通”,且必须具有从事本专业的工作特长,喜欢参与挑战性的工作,对东道国有着工作热情,应当理解并尊重所到国的文化以及具有经营规范的能力、语言能力、技术能力,对其文化、习俗和民族精神表现出兴趣,对文化差异具有敏感性并有一定的沟通能力。在其跨文化准备中有几个阶段:①出发前的准备。跨国工作的理念教育,这是指心理准备,包括外派意义、工作的差异、担任职位的情况等;培训教育,这是一种适应性教育,包括通过课程教学讲授当地文化、案例模拟及与当地人的交流,以提高适应能力。②初涉工作的方案。调查当地各方面的情况,在指导下熟悉工作,与当地人开展有效的人际互动以缩短适应过程。③生活安排。及时做好派出人员家庭成员的安置工作,安排进行跨文化适应和本土化培训,以适应陪同工作,解决派出人员的后顾之忧。④个人生涯的设计。组织的外派方案必须与个人的人生规划一致,便于挖掘个人潜力和省去

后顾之忧。

2. 本土化的员工。在多元化的工作环境中,员工的本土化使用趋势成为必然,为了营造一种使来自于不同国家的人都能为共同的组织目标而努力,本土化的员工更易将组织的意图按本国国情消化、传递、执行。本土化员工的招聘过程是按照跨国人员招聘进行的,其中,具有国际工作能力将作为重要条件。在其跨文化准备中有:①上岗前的培训,接受外来组织的新理念,包括结构、管理、生产等方法。②工作中的学习。在进入组织后,首先要学习角色转化,带着学习的心态与外方积极沟通和互动。③初涉工作时的适应。在一个跨国的组织中有一个磨合的阶段,彼此有一个互相理解和了解的过程,本土化的员工具有地域优势,熟悉本地文化,但也有个融合的过程。④经验积累。在探索中和工作中习得各种经验,寻求机遇和创新工作。

第七章 招聘与培训

人才是世界上所有资本中最有决定意义的资本,拥有人才就拥有成功。组织的发展有赖于在合格的应聘者中招聘、吸收到最优秀、最合适的员工,并将员工培养成组织的栋梁,由此引导员工使自己生涯规划与组织目标趋于一致。招聘和培训是人力资源管理中的重要方面,在人才战略中居于重要地位,是组织发展至关重要的因素。开阔视野下的招聘有利于广纳人才,而有效的培训是提升员工以适应岗位,挖掘潜力和提高工作效率的重要方面。

第一节 招聘合适的员工

一、招聘的意义

当组织已开发了一项招聘方案后,挑选合适的员工走上空缺岗位就成为重要的环节。招聘是组织以发现和吸引潜在员工为主要目的而采取的做法。通常把招聘定义为:广开各种信息渠道,将具备各种素质、技能、能力的合格的应聘者吸引到组织的空缺岗位上。招聘是人力资源规划和员工挑选的中间环节,其设计会影响到:人力资源规划的供需状况、申请空缺职位的人数、人员类型以及人员的选择和录用。

在招聘中从内部看,组织的吸引力是招聘成功与否的关键因素之一。作为应聘者一般会考虑组织在社会上的形象和声誉,未来的发展目标与前景,培训和晋升的机会,薪酬状况,

工作环境、地理位置、行业特征以及组织所提供的职位要求等。作为大多数员工来说,组织职位空缺是否具有吸引力的最重要因素是是否能为各类人才提供发挥才能的空间,并有得到提升的机会。成功的招聘为组织打开了一扇人才吸引的窗户,有着十分重要的意义。从外部看,一次成功的招聘外部条件也是必不可少的,如国家政策和法规导向、市场的人才供需状况等。由此可见,招聘有着重要意义。

1. 组织可持续发展的基础。人才是组织发展的第一要素,人才竞争是组织参与现代社会竞争、抢占制高点的起点。在广阔的人才市场上,组织得到了一些职位的申请人,经选拔有些被录用了,成为组织发展人才“储存库”中的一员,决定了组织今后的成长和发展。

2. 人员与职位的匹配。招聘活动是一个双向的选择过程,有效的招聘工作能为组织吸收到符合组织需要的高素质人才,也帮助员工了解了组织的真实情况。组织通过工作分析而提供工作的预览,供应聘者选择,应聘者在面谈中了解未来工作的范围和规则,在做出决定前有一个综合的判断,使人员与职位有个匹配过程,以便使组织留住人才,减少因流动而带来的损失。

3. 宣传、提升组织的窗口。招聘是一项战略,是组织招纳人才的过程,更是组织宣传自己、展示自己、提升自己的过程。由于组织在招聘过程中常常会通过各类大众传媒等宣传方法努力使各方人才了解自己,这就不仅仅是一个应聘人员的筛选过程,更是提升自己外在形象的过程。

4. 综合成本的经营过程。优秀员工的招聘是组织战略部署中的重要环节,一次有效的招聘通常会从两方面考虑:一是招聘人员的数量,即与目前组织发展相匹配;二是被招聘人

员的质量,即与组织的招聘员工标准匹配。为满足数量和质量标准的人力资本的成本计算,成功的招聘应当是一次最合理、最经济的人力资本的成本经营过程。

二、开发一项招聘方案

组织在决定填补人员空缺时,开发一项有效的招聘方案极其重要。员工的来源有着不同的渠道,可能来自于组织内部,也可能来自组织外部接受招聘广告后参与的应聘者,或各种就业机构举荐、学校毕业生等。

组织一般会采取内部招聘和外部招聘两种方法。内部招聘是当职位有空缺时,从内部寻找来源,其优点是:

1. 便于考察。组织有更多的机会对希望应聘的员工进行观察,与外聘人员比较而言能较明确地估计其工作表现和潜能,对工作能力有着比较精确的评价,一般能做出准确的判断。
2. 鼓舞士气。当员工发现工作能力的发挥可以得到报偿时,员工的工作积极性会得到提高,从内部鼓励工作士气,工作绩效会因此而改善,有利于留住人才。
3. 节省费用。内部招聘的优势在于人才发现的途径比较方便,速度比较快,其工作定位和培训时间少,并可以进行持续培养、提升,节省了招聘的成本。
4. 培养的连续性。有利于制定管理和培养的持续性计划,形成梯级管理的方案,激发员工在组织中工作的长远生涯规划的制定。
5. 培养奉献精神。内部招聘和晋升制度成为员工献身于组织的有效推动力量,被招聘人员会更认同组织目标。

缺点是:

1. 近亲繁殖。招聘视野被限制了,易使外部人才流失,

降低组织的创意,不利于组织的进步。

2. 降低积极性。未被重用的员工常常会有一种失落感,影响积极性的发挥。

3. 影响团队开发。易造成内部的不良冲突,形成关系紧张。

据统计,在一些大型组织中,一般90%的管理职业岗位是从内部提拔员工来担任的。内部招聘的方法是:

1. 员工推荐。一般由部门主管和普通员工推荐内部候选人,员工推荐对招聘专业人才比较有效,推荐的优点是招聘成本小,应聘人员素质高,可靠性高。据了解,美国微软组织40%的员工都是通过员工推荐方式获得的,IBM是30%。为了鼓励员工积极推荐,可以设立一些奖金,用来奖励那些为组织推荐优秀人才的员工。内部员工由于对组织的工作环境有一定的了解,对候选人也比较熟悉,识别系统比较简单,招聘的职位和候选人易于匹配。

2. 工作公榜。为了公平、公正地招聘人才,有效的内部招聘需要设计一份工作公告,使员工都能看到。即将职位空缺公布于众,在一份张榜的工作公告中,应当列出职位名称、主管姓名、工作特点、资格要求、能力技能要求、受教育情况、工作经历经验、薪资状况、组织政策、申请程序、时间要求、评审人员组成等,以便应聘员工申报。

3. 系统管理网。依靠平时人力资源信息的积累,储存每一位员工的工作信息,并与员工个人的职业生涯开发相联系,与个体的循序培养相联系,一旦出现职位空缺,能更好地搜寻、了解合适的候选人。

外部招聘的方法:

1. 招聘会。人才市场或其他人才机构每年都要举办多

场人才招聘会。用人单位和应聘者可以直接进行接洽和交流,节省了组织和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善,招聘会呈现出向专业方向发展的趋势。比如有各种分类,中高级人才招聘会、应届毕业生双向选择会、信息技术人才交流会等。由于人才集中,组织选择余地较大。但一般招聘高级人才还是较为困难。

通过参加招聘会,不仅可以了解当地人力资源素质和走向,还可以了解同行业其他组织的人事政策和人力需求情况,这是一种有效的方法。

2. 员工举荐。一般组织的人员获得可通过员工对于外部的同学、朋友的举荐。员工会成为好的举荐者,因为举荐本身会影响员工的忠诚、声誉和形象,一般都比较慎重,而且组织能得到高质量的人才。

3. 校园招聘。招聘者进入各大学,目标是寻求专业职位人才,对于应届毕业生的招聘可以在校园直接进行,方式主要有招聘分析、张贴职位要求、职位申请书的填写(学校推荐)、招聘讲座、面试、人员审查和评价招聘。

4. 媒体招聘。在传统媒体刊登招聘广告可以减少招聘的工作量,广告刊登后,只需等待应聘者上门即可。在报纸、电视中刊登招聘广告费用较大,但覆盖面较广,容易体现组织形象。相对来说,广播电台播出招聘广告的费用会少很多,但效果也比报纸、电视广告差一些。

5. 网上招聘。通过因特网进行招聘是近两年新兴的一种招聘方式。它具有费用低、覆盖面广、时间周期长、联系快捷方便等优点。但由于目前很多组织没有上网条件,并且很多应聘者也无法上网,所以网上招聘目前仅限于有上网条件的大型组织。

6. 猎头组织。对于高级人才和尖端人才,用传统的渠道往往很难获取,但这类人才对组织的发展作用却是非常重大的,通过人才猎取的方式可能会更加有效。但人才猎取需要付出较高的招聘成本,一般委托“猎头”组织的专业人员进行,费用原则上是被猎取人才年薪的30%。

7. 人才交流机构。很多地方都设有满足城市人才交流的服务机构,常年为企业事业用人单位服务,用人单位可以很方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人才,有针对性强、费用低廉等优点,但对于高级人才的招聘还是比较困难的。

三、规范的招聘流程

对招聘人数较多或常年招聘的组织,明确目的,制定明确的、规范的招聘流程是非常必要的。

(一)几项原则

1. 招聘程序的规范化。招聘工作中各部门、各管理者的协调问题十分重要。因为招聘工作并不是人力资源部门独立可以完成的工作,它涉及各个用人单位和相关的基层、高层管理部门和人员。所以规范招聘流程,使招聘工作固定化、规范化、科学化是十分重要的。

2. 招聘行为的科学化。在众多的应聘人员中要准确地把优秀的人选识别出来,并不是一件简单的事情。因为在招聘活动中既要考核应聘者的专业知识、岗位技能等专业因素,又要考核应聘者的职业道德、进取心、工作态度、性格等非智力因素。通过制定招聘流程,识别系统会让招聘工作更加科学、合理有效,从而提高招聘质量,同时降低招聘成本。

3. 招聘形象的优化。招聘活动本身就是应聘者对组织更进一步了解的过程。招聘和应聘是双向选择,对应聘者而

言,招聘活动本身就代表着组织的形象,应当严密、客观、科学而富有效率,让应聘者及相关人员对组织产生好印象。

(二)招聘流程的步骤

一般采用以下步骤:

1. 分析组织现行组织结构、职务设置和职务权限。
2. 分析组织现行各项行政、人事管理制度、规定及工作流程。
3. 总结现有招聘程序,明确初试、复试决策人和录用决策人并做相应的费用估算(见表 7-1)。

表 7-1 招聘费用估算表

需求人数	费 用				
	报 纸	广告招贴	招 聘 会	网上招聘	选择结果
行政部					
后勤部					
财务部					
人事部					
技术部					
开发部					
制造部					
质检部					
营销部					
合 计					

4. 分析各岗位不同的任职资格。
5. 将上述内容归纳、整理,起草招聘流程初稿。
6. 将初稿与相关人员进行讨论,征求他们的建议和意见。
7. 将这些建议和意见进行整理,确定招聘流程试行稿。
8. 公布招聘流程试行稿。
9. 在招聘活动中,实际使用招聘流程试行稿,根据实际情况进行修改。
10. 试行期结束后,正式确定组织招聘流程。

(三)招聘时应注意的问题

为了获取优秀的人力资源,设置专职的招聘人员进行常年招聘是必需的。常年招聘只是一种形式,能否招到优秀的员工取决于很多方面的因素,招聘工作本身的质量也是一个重要因素。应当特别注意以下几个问题:

1. 简历、学历。招聘人员应该尽量避免通过简历和学历对应聘者作评价,简历和学历只能代表应聘者的大概情况,不应该因此对面试产生影响。因为简历和学历并不能代表应聘者的全部,工作经历常常远远比他(她)的学历更重要,从应聘者的工作经历中可以反映出他(她)的价值观、价值取向、所处的工作环境、需求特征和能力特征。

2. 个性特征。员工的个性常常会决定他(她)对岗位技能的胜任,合格的招聘者要注意考察应聘者的个性特征,考察他(她)在这个岗位上是否有发展潜力。有些应聘者可能在知识层面上适合该岗位的要求,但个性特征却会限制他(她)在该岗位上的发展。同时,许多工作并非一个人能够完成,需要团队合作,如果应聘者是一个具有非常固执或者偏激个性

的人,招聘时就应当慎重考虑。

3. 灵活性。招聘人员不能仅根据面试中标准的问答来确定对应聘者的认识。招聘人员应该尽可能为应聘者设置、提供不同的模拟场景,更多的表现机会,充分地使应聘人员灵活展示自己。

四、挑选的秘诀

员工的选拔是从众多的申请候选人中进行挑选,进而决定是否被录用的重要程序,挑选员工的有效性直接影响到组织的竞争优势。

在组织的挑选过程中常把求职者申请表中的审议作为挑选的第一步来进行。一份典型的申请表主要包含以下信息:姓名、性别、年龄、住址、求职岗位、文化程度、经历背景、薪酬史以及以往工作情况及证明材料。根据这些材料的分析,可了解求职者工作志向及教育背景、就业倾向及智力情况。接下来对求职者进行背景调查,根据求职者申请表中提供的线索,走访求职者的亲戚、朋友、过去的雇主,得到相关书面或口头情况材料,再进行综合分析。第三步则是面试和测验。下面介绍面试法、测验法。

(一) 面试法

组织对求职者的面试是一种很有效的方法,是最直接了解求职者的新途径,补充了对关于求职者的硬件材料的理性把握,可以对其有个感性认识。

对于求职者来说,面试时有机会描绘自己过去的工作历程,表明自己加盟新组织的愿望和理由,展示自己的各种能力特征。

组织通过面试法可了解求职者的信息:①知识水平。在各种经历的表述和描绘中含有个体发展的知识水平积累。②场景应激水平。有效地模拟工作职位场景能充分了解求职者的应激水平和决策水平。③行为逻辑描述。这是一种根据行为有效性理论设置的有效方法。使求职者根据过去经历、经验对未来将要面对的新环境做出预测性反应。④自我需要。可认知求职者职业生涯规划和工作心理取向。

面试一般有两个阶段:一是初选过程,即对候选人进行筛选,将符合主要特征的人选初步挑选出来,初选主要了解应聘者的受教育状况、工作经历等是否与工作职位匹配;二是精选过程,即主要注重面试和各类测量。

成功的挑选实践能有效地提高生产率,因为当一个合格的候选人被录用后提供了高工作绩效,也会大幅度地降低成本。

面试作为一种人才挑选的主要手段,被越来越多的用人单位采用。从组织来讲,做一次结构化的面试十分重要,以下是劳伦斯·克莱德曼做的一次结构化的面试设计,共分五个步骤:

(1) 步骤1:面试准备

- A. 评审工作描述以确定相关的属性。
- B. 预备一个属性评估格式,列出该工作所需属性、评定量表,并为文件制作留下某种空间。
- C. 评价已填好的申请表格,辨别出需要进一步澄清的地方,或在自己心中提出问题(如未回答的问题、不清楚的职衔)。
- D. 准备一个问题清单。问题应具体瞄准评估与工作相

关的资格。

E. 安排一种私下进行的面试,以免被中途打断。

(2) 步骤2:开始面试

A. 温和、友好地问候应聘者。

B. 以友好但公事公办的方式进行面试。

C. 开始面试时,进行少量的“小型交谈”,使候选人轻松自在一些。向应聘者提一些不具有威胁性的问题,像“找到这个地方麻烦吗?”使申请人开口讲话。

D. 讨论面试的目的,然后问:“你对这一职位有何兴趣?”

(3) 步骤3:诱导出信息

A. 提问时,对求职者的回答要采取开明接受的态度。定期地发出信号,像点头、微笑,说“那真有趣”等,表明你对应聘者的谈话很感兴趣。

B. 控制面试的进展,确保在合理的时间内回答问题。如果应聘者跑了题,要使面试再回到起始问题上。

C. 探查。若有必要,请应聘者做出详细描述。例如,若一个应聘者说他与从前的主管相处不好,要求他(她)描述该问题的性质。

D. 做笔记。把笔记本放在大腿上,用你自己的速记法记录信息。在做笔记时尽力与应聘者的眼睛保持接触。不要在应聘者作某种特别积极或消极的陈述后就马上记下涉及这一陈述的笔记,因为这样做就向应聘者提供了受偏爱或不受偏爱答案的线索。

(4) 步骤4:提供信息

A. 提供关于组织和工作的恰当信息。包括积极的和消

极的两方面的信息。这要在关于应聘者的必要信息已被收集以后才进行。

B. 要诚实地回答应聘者所提的涉及组织和工作的任何问题,像晋升机会、津贴、薪酬范围等。

(5)步骤5 结束面试

A. 询问应聘者,对于录用决策有关的事情是否还有进一步的说明。

B. 对应聘者花在面试上的时间及对职位的兴趣表示感谢。

C. 告诉应聘者组织做出挑选决策的程序。

D. 告诉应聘者挑选决策的时间范围,何时及如何通知应聘者。确保信守所有的承诺。

E. 与应聘者亲切分手。

为了保证面试工作的顺利进行,面试安排非常重要。首先是时间安排,面试时间既要保证应聘者有时间前来,又要保证组织相关管理者能够到场;其次是面试内容的设计,按照以上步骤,比如面试时需要提哪些问题,需要考察应聘者哪些方面的素质等等,都需要提前做好准备,最后要做好接待工作,要有应聘者等待面试的场所,最好备一些组织的宣传资料,以备应聘者等待时翻阅。面试的过程是一个双向交流的过程,面试安排得是否周到体现了一个组织的管理素质和组织形象。面试结束后,还要由招聘人员写出评估意见(见表7-2)。面试不仅是组织在选择应聘者,也是应聘者在选择组织,特别是那些高级人才更是如此,面试时招聘人员应该注意自身的形象。

表 7-2

面试评估表

应聘者姓名：	应聘职位：
面试日期：	面试官：
一、应聘者背景(原公司名称、性质、离职原因调查、求职动机分析、培训学习经历、生涯发展设计)	
二、个体现状(受教育背景、学历、户口、人事档案、健康状况、个人特长)	
三、业务情况(专业技术特长、外语水平(含口试和笔试)、计算机运用能力、专业经验、组织能力、项目管理能力、行业经验、沟通表达能力)	
四、综合评价	
	极优秀——各方面表现突出,属杰出人才
	优秀——表现超常,高于录取标准
综合满足要求:	良好——达到录取标准
	合格——基本符合录取标准
	未通过——低于录取标准
五、面试结果	
录取——	复试——
暂缓——	不录用——
六、录取后的建议安排	
建议录取岗位：	
建议职位：	
以往薪酬：	
个体期望薪酬：	
建议薪酬：	
建议再行面试方向：	
其他说明：	



招聘人员首先应注意自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。在向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。因为招聘人员代表着组织的形象，所以面试不应该过于随便，更不能谈论一些有损于组织形象的内容。

招聘和求职是双向选择，要让应聘者更多地了解组织。招聘人员除了要更多地了解应聘者的情况外，还要让应聘者能够更充分地对组织进行了解。应聘者与组织进行初步接触常是通过组织的宣传材料，应聘者一般都会对组织有过高的估计，这种估计会形成一个应聘者与组织的“精神契约”，招聘人员让应聘者更多地了解组织的目的之一就是打破这种“精神契约”。应聘者对组织不切实际的期望越高，在进入组织后，失望也就会越大。这种状况可能会导致员工对组织的不满，甚至辞职。所以，让应聘者在应聘时更多地了解组织是非常重要的。

当然，就面试者而言，美国就业指导专家汤姆·杰克逊曾告诫求职者：“面试不可等闲视之。”初次就业要面试，跳槽、失业青年再就业更要面试。而面试的成功与否在很大程度上取决于求职者的心理素质。不少人在择业中通过了一道关口，却常常在最后一天——面试中功亏一篑，原因在于没有把握好面试的心态，或紧张，或恐惧。所以，学习、掌握面试的技术，在面试前做充分而适当的训练准备是极有必要的。着重提出两点：

首先，形象设计。良好的第一印象是面试成功的第一步。面试中招聘者对应聘者的第一印象是从形象开始的，人的形象是通过仪表衣着和行为举止表现出来的。有些人衣着比较随便，行为举止也不太讲究，生活中可以这样，但面试时切不可如此。应聘者在面试前要精心设计自我形象，设计

的原则是适合自己的身份，适应应聘的职位，展示自己的文化修养。当你以得体的形象出现在招聘者面前赢得赞许、肯定的目光时，你的紧张、恐惧、不自然的心理状态会得到缓适。

其次，训练技巧。面试是招聘者与应聘者面对面的语言与行为的接触，必须应付自如，恰到好处。面试中最主要的是语言的应付，应聘者在面试前对于可能提出的问题、常用的语言等都应做好准备，语言应对能力较差的人可事先充分练习。面试中也可能出现意外情况，要求应聘者要有灵活的应变能力，这种应变能力一方面来自平时的训练，另一方面也取决于临场情绪的调控。

在实际运作中面试成本较高，可靠性、效度较低，面试不可能不带有面试者的主观因素，常常会影响公正性。使面试结构化和标准化，以提高其有效性是十分重要的。

（二）测验法

测验是人力资源“挑选工具包”中的另一种比较有效的工具。目前有许多组织在招聘中都采用不同类型的测验，相比之下具有一定的客观公正性。一般包括身体素质测验、心理能力测验、人格测验和工作样本测验。

1. 身体素质测验。现代科技和经济的迅猛发展，使越来越多的职业岗位去除了体力劳动的需求，但仍然有很多岗位需要考察人的身体能力，如对身体能力的测验包括测验应聘者的力量、耐受力等；对运动能力的测验包括测验应聘者的灵活性、平衡性和敏感性等；也包括测验应聘者的身体基本状况，如良好的精神状况和气质状况。

2. 心理能力测验。旨在测量个体的智性。在招聘时使用心理能力测验，主要是为了得到能通过正常水平的求职

者，其申请的工作不要求特殊的、与工作有关的技能。这些测验确定应聘者是否有能力成功地学会这些技能。如反映一种数学和言语技能，演绎推理、三维空间中的物体视觉化能力及解决机械问题能力，这些因素之间未必具有高度相关性，在某领域强的人不一定在另一领域就强。

测量不同的智性有多种方法可用，招聘者的任务是确定工作所需的智性要求，然后选择能准确测量它们的测验方法。某些测验被发现对许多工作有效，因此可以根据有效性确定选拔人选。然而也有人不愿意使用心理能力测验，因为也会出现某些不合理的影响，导致招聘人员产生心理定势，影响优秀员工的选拔。

3. 工作样本测验。工作样本测验是要求应聘者实际完成或模拟完成一些空缺的工作任务和职责的一种测量方法，用来评估个体的体力技能、技术和管理技能，这些技能同应聘者在雇用后被期望的技能是基本一致的。一个招聘人员可以下面这些方式开发这些测验：首先是挑选某项工作岗位所必需的任务，进行工作分析以识别该职位的具体要求和任务的重要性；其次测量该候选人，并确定观察人员以评定候选人完成任务的情况。这是一种非常直观的了解候选人工作绩效的方法。

4. 人格测验。人格测验旨在评估对于申请某些工作职位的应聘者的各种人格特点，一般可通过测量了解被招聘者的兴趣、爱好、求职动机、内外倾性格、气质和能力以及决断性、意志力、独立性、灵活性、自信心、情绪稳定性、可靠性、耐心和自觉性等对自己、对他人、对工作、对组织的性格、意志和行为态度特点等。

5. 中心评价。为了挑选一个合格的候选人，制定为适

应各种目的而使用的多方位评价技术，如情景练习和工作模拟等，对个体雇员进行评价。评价中心可能持续 2—3 天，在这期间，一组应聘者（通常是 6—12 人）设置一系列场景，产生一系列的经历，由一支评价管理专家队伍进行暗中观察，评价中心设置为一个会议室。常用的测验是：

（1）无领导小组讨论：给候选人小组一个要解决的问题，并指示在组内讨论，且在特定期限内形成一个小组决策。他们的行为表现由评价者进行评定，这些评价者对于候选人沟通技能、领导能力、言语表达等特征进行评价。

（2）管理游戏：测试涉及一个市场的运作活动，通常在两个或几个竞争对手之间进行，个体进行竞争试图获得最大收益。候选人经过这种测验可发现其分析水平、冒险性、首创精神、决策能力和领导能力。

（3）文件筐：候选人得到一套文件，如请示报告、备忘录、电话记录、信件等文件筐，参与者需要对信息进行分化并对其做出处理。测验的目的是衡量判断力、工作标准和安排工作的技能。

（4）个人演说：指定一个讲演的题目，阐述个人的见解，评价候选人的表述能力、分析能力和判断决策能力。

（5）成就测量：旨在了解候选人在未来的岗位上是否存在成就欲望，是否有成就动机，是否有能力完成本职工作。

（6）诚实性测验：挑选到诚实的员工是组织发展极其重要的，一般采用测谎仪、笔试和他人推荐的方式确定候选人的诚实程度。这种方法目前相当有效。

在招聘活动结束后，合适的候选人被确定了，组织将与他（她）签订试用协议书（见表 7-3），这是组织与被聘用者互相进行考察的过程，双方都可以按协议书的规定，终止双方的关

系。在规定的试用期结束后,双方正式签订聘用合同,在法律确认的基础上开始建立正式的工作关系(见表7-4)。

表 7-3 试用协议书

协议条件:

一、试用期:自 年 月 日起

至 年 月 日止

(计 月 日)

二、工作部门: 部 处任 职

三、工作时间:每日工作 小时,不得以任何不当理由拒绝加班。

四、薪资:

1. 依照双方协议,每月支付 元,按实际工作天数计算(含法定假日),凡缺勤或请假或规定加班均依公司规定办理。

2. 薪资于每月 日固定发放。

五、试用:试用期间应遵守公司管理规则,任何一方对其职不满,则可通知对方随时终止试用,并不得要求任何一方赔偿。

致

公司

立协议书人:

年 月 日

表 7-4

聘用合同书

<p>甲方(单位名称) 单位性质</p> <p>乙方(员工姓名) 员工家庭住址 员工身份证号码</p> <p>甲、乙双方根据国家劳动法等法规规定,在平等自愿和协商一致的基础上,签订本合同。</p> <p>一、甲方的工作岗位为:</p> <p>二、本合同期限采取下列第()种形式:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有固定期限。合同期为 年,即从 年 月 日起至 年 月 日止,其中包括试用期 个月[续订合同不改变乙方工种(岗位)的不包括试用期,试用期时间从合同生效日起开始计算]。 2. 无固定期限。合同期从 年 月 日起开始计算,试用期为 个月(采取此种形式应在本合同第十五条规定劳动合同的终止条件)。 3. 以完成 (生产工作)为期限。 <p>三、乙方在法定时间内提供正常劳动的试用期工资为 元。月工资包括基础(标准)工资 元,津贴补贴 元(其中:1. 元,2. 元;3. 元等),其他 元,奖金按甲方的规定执行,加班加点工资按法律规定执行。乙方工资不得低于市政府每年7月1日公布的最低工资标准。实行计件工资(应明确乙方计件定额和计件单价)或提成工资等工资形式的,必须进行合理的折算,其相应的折算不得低于时、日、月确定的相应的最低工资率。上述劳动报酬确定后,甲方根据乙方贡献大小、技术水平的提高及生产经营情况变化、内部工资的调整,适时地确定乙方的工资水平。乙方的劳动报酬随岗位的变化而变化。甲方发放工资的日期为每月 日。</p>

四、甲、乙双方在合同期内应按法律、法规及有关规定参加社会保险，缴纳社会保险费。

五、甲方应按国家规定提供安全卫生的劳动条件，对乙方进行劳动安全卫生教育，按规定做好女职工、未成年工、危险性较大的特种作业人员的劳动保护。乙方在劳动过程中，必须严格遵守国家或甲方制定的安全操作规程。

六、在劳动合同期内，双方应遵守国家法律、法规及甲方制定的符合劳动法律、法规的规章制度。乙方违反劳动纪律、法规、规章制度，甲方可根据情节轻重，给予不同的处分，直至开除。

七、甲、乙双方协商一致的，可以解除劳动合同。

八、乙方有下列情形之一的，甲方可以随时解除劳动合同：

- (一)在试期间被证明不符合录用条件的；
- (二)严重违反劳动纪律或甲方规章制度的；
- (三)严重失职，营私舞弊，对甲方利益造成重大损害的；
- (四)被依法追究刑事责任的；
- (五)有贪污、盗窃、赌博、打架斗殴等行为的；
- (六)犯有其他严重错误的。

九、有下列情形之一的，甲方可以解除劳动合同，但应提前 30 日以书面形式通知乙方：

- (一)乙方患病或者非因公负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由甲方另行安排的工作的；
- (二)乙方不能胜任工作，经培训或调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

续表 7-4

(三)劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使原劳动合同无法履行,经甲、乙双方协商不能就变更劳动合同达成协议的。

十、甲方濒临破产进行法定整顿期间或者经营状况发生严重困难,确需裁减人员的,应当提前30日向工会或者全体职工说明情况,听取工会或职工的意见,经向劳动行政部门报告后,可以裁减乙方。

十一、有下列情形之一的,乙方可以随时解除劳动合同:

- (一)在试用期内的;
- (二)甲方以暴力威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动的;
- (三)甲方未按照劳动合同的约定支付劳动报酬或者提供劳动条件的;
- (四)方违反劳动合同,严重侵害乙方合法权益的。

十二、乙方有下列情形之一的,甲方不得解除劳动合同:

- (一)患职业病或因公伤并被确认丧失劳动能力的;
- (二)患病或负伤,在规定的医疗期内的;
- (三)符合计划生育政策的女职工在孕期、产期和哺乳期的;
- (四)其他不可抗力事件,使乙方不能履行合同的;
- (五)法律、行政法规规定的其他情形。

十三、本合同订明的补充件、附件和甲、乙双方协商一致的有关修改合同的文件以及双方订立的培训合同是本合同的组成部分。

十四、一方违反劳动合同给对方造成损失的,应当根据损害后果和责任大小承担违约责任(违约金数额应在本合同第十五条中订明)。

十五、双方认为需要规定的其他事项：

十六、其他事项本合同没有订明的，按有关规定执行或双方协商解决。双方当事人需变更劳动合同内容的，应当遵循平等自愿、协商一致的原则。本合同订明的事项，与新法律、法规有抵触的，按新法律、法规执行。

十七、本合同签订后，应报劳动部门备案、鉴证。双方必须严格履行。本合同一式三份，甲、乙双方各执一份，一份交劳动部门备案，均具有同等效力。

甲方(盖章)：

乙方(签章)：

法定代表人(签章)：

年 月 日

年 月 日

第二节 员工的培训和开发

一、培训战略的重要性

在全球竞争时代，人力资源的质量已成为组织成功的有效砝码。培训和开发人力资源成为人力资源部门的重要职能与任务。一般比较优秀的组织都有自己的一套培训机制，因为在以人为本的组织里提高员工的素质，使之能更好地适应工作需要是十分重要的，员工一般会十分看重组织的培训，经过培训的员工身价会大大增加。一些组织担心培训后员工会更多地要求加薪或跳槽，于是不太重视培训，其实喜欢得到提升的员工也会由于没有培训而更快地离开组织。从长远来

看,培训是一种组织的潜在的积累和提升过程。

培训是有计划地帮助新员工或已有员工进行学习、操练和开发,使其在知识、技能及完成某些特殊工作方面有所提高的过程。培训的意义在于帮助员工掌握一般的基本技能,开发员工的工作积极性和创造力,最终获取组织的竞争优势。即将培训视作一种从更广泛的意义上创造智力资本的途径。智力资本包括完成工作的基本技能,与人共享知识与技能及信息沟通能力,在工作运作中的理解和创意及拓展。所以,培训对于个体来讲是一种提升,是一种开发,可以有效挖掘个体的潜在能力,对组织来讲也是一种提升,技术的发展对全球劳动力的结构变化影响使许多组织认为,通过提高教育水平培养具有高素质的人力资源已成为组织在全球竞争中获得比较优势的重要手段。

经过培训不仅可以提高员工学习国际、国内、组织和人际文化背景能力以推动组织战略的实施,也可加快员工工作达到标准化、规范化和制度化的进程,更可以培养员工树立全员化、终身化和全程化学习态度并把学习看做是一种责任,将学习作为个体和组织共同成长的责任。个体和组织发展的核心理念是学习培训更高层次的理解,也是一个个体或组织不断改进、提升和创新的过程,是适应和发展的过程。

二、有效培训系统的设计

经过招聘进入组织的员工,如何使他们能令人满意地胜任工作,成为合格的员工,需要使组织的培训开发实践保证员工们得到必要的指导。当前,在培训中存在以下问题:培训意识落后,一些组织认为培训是可有可无的事,缺乏有效的培训资源,培训流程不清,评估缺乏体系化,培训专业人员缺乏,对培训缺乏战略性的理解,对培训与组织战略、人才需求与去留

未作深入思考；一些组织在当今竞争浪潮中还未建立组织学习线路图。这些都影响了组织的发展。所以，开发一个有效的培训体系是极为重要的。

（一）目标对象定位

培训是一项系统工作，也是组织将自身的发展思路向员工展示的机会。培训的目的是使员工获得相关的知识和技能，以期得到更好的工作表现，应当将培训员工、提高其工作能力作为激励的手段之一。员工接受培训的目标是提高知识水平，培养个性，寻找更多的认同、更多的提升和更高的工资待遇，通过培训学会利用各种机会来建立自己的未来，对组织产生更大的绩效。同时，要分清不同培训层次对象现状，并在市场调研基础上列出培训细目表，针对不同对象确定经过培训可达到的最佳目标，目标是定性、定量的，具有可操作性，并将具体目标经专家论证。

培训一般包括对新员工培训、老雇员的再培训。细分为提高产品质量培训，提高雇员的工作效率培训，更新知识培训，解决特殊的操作问题培训等。培训发展的四个阶段应当与组织生命周期的四个阶段相结合而制定目标：在组织创业时期，组织处于生长时期，培训以业务和销售为重点，以内部培训为主，培训主管有可能是由高层管理者兼任；规范初期，全员培训，外部培训，并有专门培训人员；规范时期，建立培训体系，内外部培训同时进行，有较强的规划和管理体制，但培训带来的创新仍很有限；提升时期，培训体系完善，专业化分工明显，整体绩效显现，培训为培植核心竞争力做贡献，比较注重培训结果，培训旨在提高综合实力。

在制定培训目标前，应当注意处理好几项关系：短期目标和长期目标、课堂效果和实际绩效、经费投入和产出、专业技

能和通用技能、课程选择和系统性、个人技能和组织整体效能等。

(二) 开发需求评价

培训的需求评价是指确定员工培训需求(见表 7-5),并选择适当的培训来满足这些需求,是提出是否需要进行培训的过程。市场调研与预测,是培训需求评价工作的第一步,应当利用科学的方法对人才需求量与需求质的因素做出调查,通过某一确定的人才市场状况分析,综合考虑国际和国内政治、经济、社会、文化、科技等因素对个体的影响,预测未来 2-5 年人才结构组成,并列出需求细目表,如组织、人员流动状况与规模相当的结构设置、岗位需求、技术含量变化等。

1. 对外界的分析。对竞争环境、组织战略和使命、政策法规、基本技术水平现状、产品发展市场前景、顾客要求、未来组织发展方向及设计未来组织更高的工作目标进行综合分析,以确定培训需求。

2. 对内部的分析。对组织、员工和工作分析,即组织经营计划、文化、组织运作情况、人力资源使用、经费状况及管理者的潜在力量的认同等分析;员工分层分析是就员工业绩问题由知识、技能或沟通能力、团队合作等因素引起,以及不同档次员工工作问题的综合分析。工作分析是指按照招聘前的工作分析,员工是否会很好地胜任工作,需要得到的知识和技能,以及与工作匹配等进行分析。

3. 对员工状况的调查。了解员工的态度、动机、技能、兴趣、个体自我设计等个人方面的基本状况,同时也要调查员工是否充满自信地了解培训带来的个体绩效的提升,培训结果与培训设计结果是否一致。

在开发出需求评价后列出详尽的需求评价表。

第三篇 人力资源管理实务

跨文化人力资源开发与管理

表 7-5 员工培训申请

部 门	姓 名	录用时间	学 历	职 务	培训期限
培训地点		培训内容			培训时间
培 训 费 预 算					
培训费	住宿费	交通费	其他费用	合 计	
实际使用培训费					
培训费	住宿费	交通费	其他费用	合 计	
费用承担					
申请培训的理由：					
部门意见		人力资源 部意见		总经理 意见	
备 注					



(三) 制定培训规划

一份好的培训规划应当包括 :长、中、短期培训战略计划的制定、目标并预测培训结果 ,计划预算和项目认同 ,为不同目的而确定的培训项目策划 ,培训政策和流程的确定 ,管理制度监督和执行的组织档案与日常管理 ,还应当包括信息系统的建设、课程设置、教员管理方案、培训设备、材料和场景的选择与准备、经费管理的运营、建立培训档案(员工、教员、课程、项目、经费和考核评估)、培训有效性评估、人员及方法的确定等。培训中还要创设培训空间 ,以便不断修正。

制订周密的规划 ,是培训管理中最重要的一环 ,应当按照目标制订详尽、周密并可操作的不同层次的分层规划 ,每一份规划中应当包括培训人员名单及基本素质的明细表 ,列出参加培训人员的不同年龄、学历、知识水平、技能水平 ,以往参加培训的情况等基本素材 ,保证培训在不同基础上展开 ,有的放矢。有条件的还应进行先期测试 ,以使被培训人员基本情况定位。

(四) 培训内容的确认

按照特定领域需求、目标和不同对象现状 ,安排培训内容 ,培训内容应当能包容现代国际国内最新知识或技能成果及最优的经验结晶 ,还要包容培训者的理念、经验和预见性。

培训的内容通常细分为 :

1. 组织战略 ,包括企业概况 ,组织使命和文化、组织机构、产品或经营范围、发展前景、组织的精神与领导作风、经营目标与价值理念、行为准则与道德规范等。
2. 制度和规章。包括作息时间、休假、请假制度、晋升制度、培训制度 ,企业财务管理制度等其他管理制度。
3. 工作的流程。工作中专业技能、管理技能和从业技能要求。
4. 公司福利。包括工资结构 ,发薪日、支薪方式、税收、

社会保险(养老保险金、医疗保险金、失业保险金)、交通费补贴、工作午餐,以及为员工提供的其他福利等。

5. 安全教育。包括安全制度和程序、消防设施的正确使用等。

6. 法律与工会。包括名称、职能、机构设置、加入程序和职责等。

当然,培训内容还要因人而异,如对高层人员培训在于组织理念、组织适应与变革、核心竞争力训练、组织的责任体系等领导能力的培养。

培训经费的设置是保障培训的必需因素,通常按照工资总额的一定比例提取。培训总费用一般是利润总额的一定比例或营业额的一定比例,同时还要明确人均费、人均课时、年度培训费、项目提取费等。

新员工的培训极为重要,应当作为培训重点,在录用一个新员工之后,首先要做的事就是如何使其尽快熟悉组织的各个方面工作,尽快进入角色并以良好的方式开始工作。从培训内容上要做好以下工作。

1. 工作准备。工作场地和办公用品(设备)的准备;告知工作说明书、工作规程,确定最初的工作职责、考核标准,并把新员工介绍给部门领导和部门同事,由部门领导安排具体工作内容,告知工作职责、规章制度、安全解释、工作的一些规则与技巧,告知新员工所要操作设备的性能、操作规范等,提供资料及办公设备的使用方法和须知。

2. 工作开展。确信新员工熟悉本部门的具体情况后,让新员工进一步了解本部门与其他部门的关系,协调工作中的注意事项、详细工作职责、绩效评估体系。

3. 跟踪考核(见表7-6)。对新员工在试用期全程跟踪,定期考核,如经考核不适应本岗位工作,应及时调换岗位或终

止工作 经考核已能胜任本职工作方可上岗。

表 7-6 培训考核

姓 名		部门、职务		学历、专业	
培训期限		培训目的			
培 训 计 划			培 训 执 行		
培训内容	时间安排	培训者	培训完成情况	培训者签名	
资 格 考 核	考 核 内 容		考 核 结 果		
	总 成 绩				
<p>部门经理评价：</p> <p style="text-align: right;">评价人： 等第： 时间：</p>					
<p>人力资源部跟踪评价：</p> <p>1. 个体评价</p> <p>2. 培训有效性分析</p> <p style="text-align: right;">评价人签名： 年 月 日</p>					

(五) 培训方法选择

在传统培训中,培训的方式主要以讲授为主,员工在培训中的大量时间是在被动地接受知识。这种培训方式的优点在于节省成本、受益面广等,但缺点也是显而易见的,由于培训的对象具有很大的差异性,培训的效果是不同的。

培训一般分为三种类型:

1. 在职培训。不离开岗位的培训,通常用在新员工培训、新技术引进后的培训、晋升员工培训、调任员工的培训和跨部门员工的培训。培训中注意收集并发出所有需要提示的信息,学习的目标量化,对理论原理做出分析,模拟或观摩熟练工的工作,实践、执行工作任务。

2. 离岗培训。通常用在晋升人员、跨职位提任、急速使用大量专门人员及外派人员的适应性培训中。主要是学历教育和某项专业技术、管理能力培训等。

3. 自我培训。学习型组织中的员工应当具有终身学习和全过程学习的理念,在培训中认同培训的新目标及未来进行的新尝试,这是自我的提升,并且会引申到未来的学习和工作中。

在培训方法上可设置多种与现代科技紧密联系的手段:

1. 课堂讲座。课堂讲座是建立在专、广、深基础上的综合培训方案,是一种最为常见的迅速、简便方法,一般成本比较低,可用大量的、集中的时间向成批的员工提供信息,包括最新知识动态,本行业工作理念,组织愿景介绍及有关专业理论等。

2. 视听技术运用。运用感性的现代化手段,如电影、电视、录像带、录音带、投影和幻灯等多媒体技术,特点是清晰度较高,有吸引力,也不会因个人的兴趣而影响培训效果,提高

授课的生动性、灵活性和现代性,也便于理解和记忆,常用于描写某种程序,展示难以表述的事情。适用于培训人员偏多的情况。

3. 网络教学。使用因特网和局域网进行信息传递,并通过浏览器的培训方法,其特点是方便、节省、交互,提高效率和可控性,同时也具有模拟的虚拟情景,使培训材料新颖、真实、感性,也可提供实际案例分析,提高实用性,但要求有一定基础的理解能力和分析能力。

4. 小岛讨论。将员工以5—7人为一组,围在一个圆形桌前,也称“小岛”,对特定的话题进行讨论。培训师控制讨论的进程和时间。每位员工都可以自由地发表自己的想法和建议,不允许驳斥别人的建议,将每个人的意见都公开展示出来,同时鼓励员工说出更多、更新颖的想法。当所有的想法全部叙述完后,员工对每一种想法进行点评,最后得出最满意的答案。此方式是帮助员工按自己制定的制度和规则,开发自己解决问题的有效方法,便于提高创新能力。

5. 情景模拟。模仿现实工作中的场景培训,一般成本较高,而且要不断适应实际而革新。由于受训者是在硬件、软件与实际相仿的环境中受培训,所以能有效地做到工作技能和管理技能的展示。

6. 角色扮演。通过受训者自身对人际互动中的角色进行扮演达到进步效果,对提高员工的工作技能或改造工作习惯很有帮助,可以知道什么是对和错,什么会造成某种感受。用这种角色互换来体验带来的影响,更容易让员工弥补自己的不足。

7. 管理游戏。设计一些多种多样的管理游戏使培训者进行讨论,在特定的工作游戏中参与、模拟,比如生存训练、辩

论赛等,由此有不同的感受。这种方式既直观又方便,在快乐的游戏锻炼实战能力,对团队的开发比较有效。

8. 学徒方案。学徒方案也称工作指导,适宜工作中边干边学的方法,一般是在职的和现场的培训方法,与技术相联系,是即指导即学会的方法。

9. 案例学习。通过对相关的事例进行分析、比较、判断、推理和综合评价得出有效的结果,一般要求培训者具有知识基础和分析水平。因为案例的多样性和真实性,能开发个体创意。

10. 观摩范例。将一些事例通过事先的录像拍摄,或请员工进行实例表演,让员工观看的一种培训方法。使培训者从中学学习,并发现一些应改善的行为或问题,还可以配合进行一些实际参观,来直观地接触一些真实的事物,进行评判和修正。

(六) 榜样型个体

培训的最终目的是为了给社会提供自觉学习,不断突破思维禁锢的学习型个体,所以,培训中可以树立优秀社会成员成功模式作为榜样型个体,以起到培训激励作用,激发被培训者自觉学习和创新的积极性。

(七) 培训监督与评估

培训实施及监督是一个具体的过程,即按目标要求,针对不同对象,严格按计划要求将培训落到实处,培训管理中要由相应部门和人员建立监督机构。

培训绩效评估是按照投入培训费用和培训人员实际收获作为基本衡量标准的(见表 7-7)。评估中主要可采用测量、考试、场景模拟等方法对被培训人员进行考核评估。在回到工作岗位后可进行连续实绩的跟踪评估,这一方面有利于改进培训方法,另一方面也可了解培训绩效。

培训是一项极为细致的工作过程,管理者必须具有较高的知识水平和宏观能力,并注意不断积累工作经验,方能成功地完成培训任务。

第三节 招聘与培训中的跨文化思考

全球化时代,人们将世界视为一个统一的市场,所以,在人员的配置方式上就折射出对全球人力市场的需求概念。也就是说,人力资源的招聘和挑选是在全球范围内进行的,而且要按照全球化的标准和要求去培训人才。

一、对国际人才招聘的认知

在跨国的经营中,挑选员工到适合的岗位上工作是国际人力资源管理面对的重要问题。一是寻找合适的人选去胜任国际化工作;二是建立科学、合理和公正的国际化挑选方案。影响跨国组织人员招聘的其他因素还取决于:组织对控制信息、技术或国外运作的需要强度,外派人员与在当地招聘人员在成本支出方面的差距等。

在国际招聘中,针对管理者的招聘主要有两种不同的认识:一种认为,优秀的管理者应当在任何条件下都能胜任自己的工作,有效的管理行为应当放之四海皆准,不应受文化环境的影响,管理的适用性是不受国界限制的;另一种认为,文化背景的差异性是导致工作差异的根源,管理者会因为文化差异而有不同的适应性。事实上,在实际操作中并不存在国际工作的普适性,管理者对于不同文化背景下的差异表现出了不同的敏感性,这也就需要寻求差异性的国际招聘方案。

通常,外派人员有以下几类:外派 CEO、行政主管、业务主管、操作工等。松下集团选择国际管理人才的标准是

“SMILE”,即:①专长(Speciality),技能与知识;②管理能力(Managerial Ability),领导能力,激励下属的能力;③国际灵活性(International Ability),对他国文化的适应和接受,及对环境的适应能力;④语言能力(Language Facility),熟练掌握他国语言;⑤努力(Endeavour),面对困难的忍耐力和坚持力等。(张新胜,2002)

一般认为,在组织国际化发展的创业阶段,组织常采取母国中心主义人员配备方式;当组织在国际化经营过程中获得了经验,对其他国家的文化的了解较多时,就有可能采取多中心主义或地区中心主义配备方法;而当组织发展到国际化成熟阶段,即成为真正的全球组织时,就有可能采取全球中心主义人员配备方法。

罗莎莉的选择模式被称为“低风险选择战略”。根据这个战略,跨国组织在招聘国外管理职位时,要遵从以下的步骤:首先,在招聘前要考虑这样一个问题,即当地是否可以找到相应的管理人才去填补这项职位空缺,如果可以找到,那么最佳的方式就是在当地招聘。其次,确定外派人员的工作绩效与当地社区互动程度的高低,如果互动程度低,组织在招聘过程中就应当强调任务因素,并且了解外派人员是否愿意去海外工作。再次,外派人员的工作绩效与当地社区的互动关系密切,说明文化因素对外派人员的行为影响很大。

对员工的挑选过程,是对职位申请人的各种能力与经验进行考察与评估的完整过程,许多跨国组织常使用的测试与评估方法包括心理测试和技术能力测试。面试是跨国组织在招聘外派管理人员过程中最普遍使用的一种甄选形式。

二、对跨国人才的培训

当被挑选的员工进入工作环境适应工作岗位时,文化冲

击及心理调整就成为当务之急,如果不能调整自己的行为并产生学习新文化的欲望,即使在国外环境中生活许多年,文化冲击也会伴随着你而挥之不去,使你永远无法融入当地文化环境中去,也无法完全适应工作。

在一个跨文化环境中,国际管理者从形成文化冲击到克服文化冲击,专家们分析大致需要经过以下四个阶段。

第一,蜜月期。对异国他乡的一切,比如人们的穿着打扮、言谈举止、建筑风格、自然风光、习俗礼仪等都感到好奇与兴奋,即使产生认识不协调现象,他们也会以积极的态度进行解释与归因,文化的适应期长短取决于一个人的文化敏感性。

第二,矛盾期。文化差异性对心理与行为的冲击逐渐显现。不同的工作行为与人际交往特征以及需要对此进行强制性适应的要求,使外派人员开始产生心理矛盾、焦虑与痛苦,甚至对异质文化及行为产生排斥与抵触感。

第三,危险期。外派管理者不能调整自己以适应不同的文化,其心理焦虑与痛苦就会加剧,这种难以逾越的文化和心理障碍,像一道鸿沟一样阻断了他与其他人的正常交往和沟通,并直接对其工作绩效产生负面影响,如果不能及时排泄文化心理障碍,常会提出返回本国的申请。

第四,交融期。具有学习其他文化的强烈欲望,能理解并尊重与自己不同的文化行为和习俗,已经基本上度过了文化危险期,且工作本身具有多样性和重要性特征,就有可能顺利地克服文化冲击的障碍,填平心理鸿沟,建立适应当地文化要求的新的管理方式与行为模式,其管理绩效水平也将达到最佳点。

为了帮助管理者和员工克服文化偏见,获得全球视野,适应工作环境,提升管理绩效,就必须对国际管理者进行跨文化

的培训,以开发国际管理者在多样性文化环境中所需要的管理知识与技能,使他们的管理风格能够适应文化多样性的要求。

一般跨文化培训项目的设计围绕以下的目标来进行:

1. 自我认知。确认个人的需要、人生观、价值观以及优势和不足,了解在不同文化环境中的个人反应。

2. 文化的态度。对其他文化的鉴赏,多样性的视野,并有能力做出正确判断,有欣赏其他文化的能力。

3. 文化沟通。文化具有发展自己和组织延伸的作用,要培养在不同文化环境中正确地发送与接收语言和非语言系统信息的能力。

4. 文化适应性。发现与了解文化规范与行为期望之间的内在逻辑关系的能力,即根据其他文化的要求,调整与改变期望与计划的能力、处理文化冲击的能力及从文化差异性造成的挫折感中恢复的能力。

5. 文化融合能力。管理文化的差异性,即建设性地利用这种差异性的能力,开发、维持与其他文化个体的良好人际关系的能力。

在跨文化的培训过程中,可以使用的方法是多种多样的,但最基本的跨文化培训的方式包括四个方面。

(一) 文化内容培训

目的是使国际管理者感受自己的文化,并在此基础上进行文化比较,了解外国人的思维方式和行为方式与自己的不同。通过学习其他国家的文化,了解不同文化环境中生活的人们会有不同的思维方式与行为模式。在对外派人员进行文化内容培训时,可以采取聘请文化专家进行课堂讲授、观看录像、案例分析及实地考察等方式进行。

(二)信息培训

信息培训是跨文化培训中最普遍使用的培训方式之一。这种培训的方式是通过观看有关电视纪录片,由专家进行课堂讲授,为受训者指定各种阅读参考书等,对国际管理者进行跨文化培训,员工通过远距离教学、互联网络教学、专题讲座等形式接受培训。

(三)归因培训

介绍他国文化的价值观系统、信念及行为方式,使国际管理者理解另一种文化中人们的办事方式,使国际管理者迅速适应到被派国的工作。可以用模拟的形式使员工真实地感受他国行为方式和习俗,通过短期学习和实习,有效地开发国际管理者跨文化的敏感性与适应力。

(四)行为培训

培训中将国际管理者在异质文化中可能遭遇的各种情景展现出来,向受训者讲解在每一种情景出现时的应对方法与技巧。培训人员通过对奖励与惩罚的认同,向受训者暗示或明示哪些行为是被鼓励的,哪些行为是被禁止的,用于改善雇员的工作行为,提升员工的工作绩效。这种培训主要使用角色扮演、行为模仿等方式。

培训中可采用的形式是:在职培训,在职培训是对雇员进行培训的最普遍使用的方法;基础培训,这是一种离岗培训的方法,但培训地点仍然在组织内;见习培训,这种培训方式与中国传统的学徒工制度类似。

第八章 评估与薪酬

时代的进步赋予了考核新的含义,绩效评估与薪酬体系的建立成为员工挑选组织的视点之一,也成为组织提升自己吸引力的有效途径。绩效评估的概念已突破了传统的控制员工手段的说法,融入到人力资源管理的各项活动中,成为人力资源管理中的不可缺少的一部分,并且与员工的薪酬体系紧密相连,构成了科学的员工评估体系。

第一节 制作一个科学的绩效评估体系

一、绩效评估定位

绩效评估是人力资源管理的核心职能之一,它通过系统的方法评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。评估结果将会影响员工的薪资调整、奖金发放和晋升。当员工通过选拔被正式录用后,需要将他们安置到合适的岗位上,为保持良性循环,跟踪员工进行业绩考核,获得员工经有效管理后的工作绩效评定结果是十分必要的。当然,绩效的评估可以是对个体的,也可以是对团体或是对组织整体的。

就个体而言,评估是系统客观地决定相关工作等级的过程,评估是对工作的相对价值的评价,也是对个体为组织做出的工作绩效的评估。为了制定关于员工的工作能力、工作状况与和谐性工作的评价方案,要对员工工作中表现出的个性、资质和态度、行为进行综合评价。对员工的绩效评估就是

“量才”量才是求才的工具,得才的手段,知才的尺码,育才的根据,用才的条件,励才的基础。

实施绩效评估的意义是清楚的:

1. 员工工作绩效的定位。每一位员工通过绩效评估都可以清楚地了解自己对应于工作分析基础上的业绩,信息的反馈使员工找到自身的不足和今后的发展空间,了解晋升或报酬变化的可能性。

2. 组织的用人标准定位。组织的晋升、调整、薪酬体系的确立都依赖于员工的绩效评估,并以此选拔合适的员工到合适的岗位以提高组织的工作绩效。

同时也可以知道,绩效评估的失败不仅不能提高员工的工作积极性,反而会挫伤员工的工作积极性,通常的原因有:①绩效评价的标准不明确,主观色彩太浓;②评价的现实性较差,与实际情况有一定的距离;③可操作性较差,定性内容多而定量内容少;④未进行有效的沟通,导致评估结果不能起到提高绩效的作用。

绩效评估是对员工在一定时期对组织做出的贡献的评估,在这一“量才”的过程中,核心内容就是设计出好的绩效评估的有效方法,通过收集、分析、评价员工在某一岗位上的工作表现和工作结果,将评估与工作分析一致,力求使评估能充分对工作内容做出反应,确定对职位的定位及提升的路线,建立等级结构,最后配套的是确定薪资体系。科学、有效的绩效评估是提高员工工作积极性的重要渠道,也是使组织更好地动员工员将个体的工作绩效与组织目标一致的过程。

二、机理与程序

组织的竞争优势来源于制作一个有效的评估体系,而有效的评估机理为绩效评估的进行确定了理论依据。

(一) 绩效评估的机理

1. 目标一致性理论

评价是一种手段,评价只有与目标一致才能取得绩效的最大化。目标一致性理论指的是在评价系统中,应在组织目标、评价目标和评价目的三者之间取得一致,这是建立有效的评价指标体系的前提条件。

1) 评价指标与组织总目标的一致性

在业绩的评价系统中,存在着目标,即在组织的人力资源规划中所确定的期望的目标,是个体目标与组织目标的统一。组织的评价均应体现目标实现的程度,在人力资源管理系统中,就是个体与组织的双重业绩水平,业绩评价必须和组织目标相联系、相匹配,而评价指标表达的是评价的内容,必然与组织目标相一致,体现在两方面:

(1) 评价内容的一致性。评价指标的内容是否反映了目标的方向,做到与其一致是极为重要的。评价目标的内容不仅能够正确评价目标的实现程度,而且能引导组织朝正确的方向发展。同样,在业绩评价中,评价指标也应当以组织目标的实现为前提,以此评价工作的成效。

(2) 内容是否反映了目标的整体性。综合评价要求评价指标不应该是单一的,而应该是根据总目标进行工作分析,系统地了解,按职位的要求和招聘时的工作匹配,建立一套能够反映组织总目标和整体效率的多方面、多层次有机联系的评价指标体系。评价指标的内容应当反映组织总目标的整体和各个侧面。

2) 评价指标与评价目的的一致性

在设计评价指标体系时,评价指标是一组既独立又相关并能较完整地表达评价要求的评价因子,评价指标体现的是

评价要求、评价目的。由于评价目的的不同,评价指标也应有所变动。

3)评价目的与组织目标的一致性

评价指标既要与组织目标一致,又要与评价目的一致,这就要求评价目的与组织目标具有良好的一致性。否则,设计评价指标体系过程将遇到难以两相适应的局面,导致评价工作的失败。组织目标决定了一切活动,评价工作必须服务于组织目标。评价是为了提高工作的绩效,为评价而评价的活动是毫无价值的。因此,评价目的和系统目标的一致性也是目标一致性原则所要求的。

2. 系统评价理论

系统评价理论是把评价对象看成一个系统,确定评价指标、评价权重、评价方法等均按系统的方法进行运作,使评价具有可操作性。以系统论来分析业绩评价问题,对提高评价质量是很有益处的。通过对系统之间和系统内部的分析,使得许多复杂的环节层次化、简单化、明确化,从而达到解决问题的目的。

1)系统的基本特征

(1)目标性。每个系统都有清晰的、充满生气的组织誓言和发展目标,系统中的各要素互相配合,服从于系统的整体总目标。

(2)组织性。组织性是系统的组织结构性,系统分为总系统和分系统,总系统由分系统组合而成,各分系统又具有一定的独立性。

(3)集合性。系统是由若干个可以相互区分的要素组成的,各要素之间有明确的界限。

(4)相关性。系统内的要素是相互联系和相互作用的。

(5)开放性。系统总是存在于一定的物质环境中,它与

外部环境产生物质和能量的及时和不及时的信息联系。

(6)状态性。系统具有静态和动态的特征。静态系统不随时间变化而变化,是相对稳定的。动态系统随时间的推移而发生变化。任何事物都是静态和动态的统一,对系统的把握就是对动态、静态的认识。

2)系统的结构

任何系统都是一个转换的机构,即把一定的输入转换为一定的输出,再进一步反馈到输入,如此反复运转。系统的全部活动归结为输入、运行、输出和反馈四个部分。

可见,对系统的评价工作在于对输出结果的评价,是对既成事实的结果做出分析,即“做了什么”,而不是“如何做”。通过对结果的分析,也间接评价了转换机构的效率。同时,经过反馈环节,促进系统的良性循环。

3)对系统输出结果的综合评价

(1)直接评价输出的结果。因为人的活动具有灵活多变的特点,输出的结果是既定过程的成果,具有相对稳定性,而转换活动过程存在着许多不可控制的因素,特别是要达到同样的目的,可以使用不同的方法和手段。所以,对输入进行评价提高了评价工作的可操作性。另一方面,输出结果受系统环境和系统内部状态两方面因素的影响,而起决定作用的是系统内部状态,即决定于系统内部对输入的转换能力和水平,并最终决定于结构的优化程度。这样,通过对输出的评价也间接评价了转换工作的各种具体活动,达到评价工作的目的。

(2)评价系统的输出。按照系统整体性优化原理评价,不仅仅评价工作成果的某个方面或某些部分。最优个体的总和并不等于系统的最优,最优化的结果是建立好各要素的最佳结合,并大于部分的代数和,这就要求全面的综合评价过程。

(二) 绩效评估方法及程序

工作绩效评价一般由界定工作本身的要求开始,在工作分析的基础上,考评工作职责、工作目标和考评标准达成一致,组织目标与员工个体完成目标达成一致,进而评价实际的工作绩效,员工实际的工作与标准的比较,最后会提供反馈,管理人员与员工反复就绩效问题讨论,并进一步重塑员工的未来生涯规划和工作内容、标准。

1. 工作评价方法

(1)图尺度评价法。这是最简单和最普遍的工作绩效评价技术,它列举数量和质量方面的绩效构成要素及一定跨度的绩效等级。在绩效评估中,按每一位员工的工作实绩寻找最符合的评估分数,最后加总得到绩效评估结果。

(2)交替排序法。根据工作绩效评价要素将员工的绩效从低到高进行排序。将所有要进行评估的员工的名单排列出来,针对员工评价要素排序,不同的要素排列出不同的员工,所有员工均有根据要素的评价。

(3)配对比较法。使每一位员工按照评价要素与其他员工进行比较,评出等级分。先列出两个配对员工的姓名,根据评价要素打分,再将不同员工评价要素的评价分相加,得出员工的比较分。

(4)强制分布法。按照不同的评价要素对员工进行评价,将结果按比例分布到每一个工作绩效等级上去,确定分布情况。

(5)普洛夫斯特法。这是由美国人普洛夫斯特创立的一种考核方法,因此就以他的名字来命名。关于这种方法的实质,管理学界有一种普遍的说法,就是“考核者只需要掌握被考核者的事实即可”。制作“对照评价表”,根据被考核者的工作事实进行逐项核定,在相应的“空格”中打分,假如某一

项与被考核者情况不符,空着不填并不影响考核的结果。对照“计分表”计算分值,根据“换算表”换算评价等级。

(6)混合标准测评法。这种考核方法是美国学者布兰兹于1965年介绍的。在他所设计的“混合标准测评量表”中,包含许多组概念上相容的描述句,用来描述同一考核项目的高、中、低三个层次。这些描述句在测评量表中是随机排列的,考核者只需指出被考核者是“好于”、“相当于”、“劣于”描述句中所叙述的行为即可。这个方法可以鉴别那些“没有逻辑性”的被考核者。

(7)关键事件记录评价法。由美国学者弗位赖根和伯恩斯共同创立,是通过观察,记录下有关工作成败的“关键”性事实,依此对员工进行考核评价。如:对关键事实发生前的背景,发生时的环境,行为的有效或无效事实,事实后果受员工个人控制的程度评价。

(8)平衡计分卡。根据组织的使命、愿景和所要实现的战略目标,从财务指标、学习与发展力、顾客反馈和内部运营管理建设等角度评价组织的绩效,这是组织既考虑长期和短期目标,也考虑员工的感受的一种评价体系,评价对于组织未来的核心能力具有建设性的意义。

(9)360度评分法。设计由上级、下级和同行、客户、朋友等各个层次组成的评价法,对员工从各个方位做出综合评价。

2. 绩效评价的程序

绩效的评价体系应当按照严格的程序来进行,美国人力资源专家加里·德勒斯将其分成十二个步骤:

(1)进行工作分析,以确定哪些绩效要素是成功地完成工作所必需的,可简单表示为:

工作分析—— 绩效标准—— 绩效评价

(2)将这些绩效要素合成为评价工具。需要指出的是,虽然专业文献总是推崇与生气勃勃的工作行为联系在一起的那些绩效评价工具,如目标管理法等,但法院通常却更容易接受较为简单的工作绩效评价方法,如图尺度评价法。

(3)确保向所有的评价者和被评价者都提供没有法律漏洞的工作绩效标准。

(4)使用明确的办公化了的工作绩效要素(数量、质量等),而不要使用没有经过界定、含糊不清、因而不便于衡量的工作绩效要素(如“一般绩效水平”等)。

(5)在使用图尺度评价法时,避免使用抽象的要素名称(比如“忠诚度”、“诚实性”等),除非它们能够用可观察的行为来证实。

(6)使用较为客观的主管人员进行工作绩效评价(比如通过试验来进行选择)是使评价过程合法化的一个重要组成部分。

(7)训练主管人员正确地使用工作绩效评价工具,其中包括指导他们在做出判断时如何使用绩效评价标准。

(8)使评价人与被评价雇员有频繁的日常工作接触。

(9)一旦有,尽量使用一个以上的评价者各自独立完成同样的工作绩效评价。这种做法能够帮助雇主“摆脱”评价者个人的失误和偏见给绩效评价工作带来的种种不利。

(10)建立正式的申诉渠道和上级人事部门对绩效评价结果的审查制度。

(11)如果发生了解雇事件,制作与被解雇雇员有关的局部工作绩效评价,以对解雇的原因做出解释。

(12)在适当的时候,对工作绩效较差的雇员提供正确的指导。法院对企业的此类行为是比较有好感的。

第二节 配套设计薪酬系统

薪酬体系的确定可能是人力资源管理的所有领域中最敏感的问题,关系到是否对每一个员工的工作绩效有一个正确的估价并能给予合理的报酬。一套良好的薪酬体系,可以使组织在不增加成本的情况下提高员工对薪酬的满意度。在薪酬体系的确立中涉及组织面对的商业环境、组织战略和资源,也涉及组织的核心价值、目标与竞争力,是组织合理地招募人才、使用人才和发展人才的基础特征。

绩效评价的目的是为了判定一个职位的相对价值,以确定该职位的最终薪资等级。员工的报酬(Employee Compensation)体现了员工因与组织建立雇佣关系而得到的各种形式的经济补偿。薪资方案通常有直接形式和间接形式两种:直接形式有四个要素:薪资、短期奖金、长期奖金和额外补贴等;间接形式则指福利、休假和保险等。报酬制度是人力资源管理的重要政策文件,它是管理规范化和流程化的表现。

一、薪酬体系确立的理论依据

公平理论是研究工资报酬分配的合理性、公平性对职工生产积极性影响的理论。它是美国北卡罗纳大学教授斯塔西·亚当斯(J. S. Adams)在其《工人关于工资不公平的内心冲突及其同生产率的关系》(1962年与罗森鲍姆森合著)、《社会交换中的公司》(1965年)等著作中提出的。

这一理论探讨个人投入劳动与所获报酬的比值的概念,即个人的投入、贡献与他取得的报酬、所得结果之间的平衡关系。通常人们对投入的认识是指对工作所做贡献的投入,技能、知识和努力的知觉,结果是对所做贡献得到精神或物质回

报的认知。投入与结果的比照会有三个参照系：即与自己的过去比，是否具有公平性；与同一组织中的员工比，是否具有公平性；与其他组织具有相近岗位的员工比是否具有公平性。在实际的操作中即指两个平衡点，内部公平和外部公平考虑，内部公平限于组织内部的相关平衡点，外部公平则指组织外部的相关平衡点。所以，组织在实现公平性原理中应当更多地考虑努力实现员工的公平知觉。

另一影响薪酬体系建立的理论依据是期望理论（Expectancy Theory）。这一理论是美国心理学家佛隆 1964 年在其著作《工作与激发》一书中提出的，是研究需要与目标之间规律的一种理论。该理论认为：“目标”对一个人的动机激发有一定作用，人们有了某种需要，这个需要就会引起人们的动机，并用行动去实现目标。当目标还没实现时，这种需要就变成一种期望，期望会形成内在的动力，这本身就是一种力量，它能调动一个人的工作积极性。

心理学家认为，应用期望理论时，必须妥当处理期望与现实的关系。人的行为的后果能引起行为的加强或削弱，采取正强化（加薪、奖励）使其重复出现或加强人们所需要的行为，采取负强化（降薪、惩罚）削弱或消除人们不需要的行为。期望与现实之间有三种情况对人的积极性的影响是不同的，即期望小于现实、期望大于现实、期望等于现实。

按照马斯洛的需要理论，在物质生活水平不高，处于低级需要时，良好的薪酬体系的建立仍然是重要的激励形式。正确寻求个体的期望视点并运用期望理论能使薪酬激励起到事半功倍的效果，而这种激发力量的大小，决定于目标价值和期望率两个因素，期望理论可用下列公式表示：

激发力量 = 效价 × 期望值

用符号表示即为 $M = VE$

激发力量(Motivation)是指调动一个人的积极性 ,激发人内部潜力的强度。

效价(Valence)是指一个人对他所从事的工作或所需达到的目标的估价。理解为某一事物 ,如薪酬 ,对一个人的重要程度或价值大小。因人、因事都会产生不同的效价。

期望值(Expectancy)是根据个人的知识和经验判定实现目标的可能性大小。当一个人对某个目标估计完全可以实现 ,这时概率为最大($E = 1$) ;如果估计目标完全不可能实现时 ,其概率为最小($E = 0$)。

效价和期望值的不同结合 ,会产生不同的激发力量 ,大体上有如下几种情况 :

$$E_{\text{高}} \cdot V_{\text{高}} = M_{\text{高}}$$

$$E_{\text{中}} \cdot V_{\text{中}} = M_{\text{中}}$$

$$E_{\text{低}} \cdot V_{\text{低}} = M_{\text{低}}$$

$$E_{\text{高}} \cdot V_{\text{低}} = M_{\text{低}}$$

$$E_{\text{低}} \cdot V_{\text{高}} = M_{\text{低}}$$

可见 ,要使被激励对象的激发力量最大时 ,效价值和期望值也必须高。只要效价值和期望值中有一项是低值 ,对被激励对象来讲就缺乏激发力。在设计薪酬体系时 ,除薪酬本身外 ,配套的激励方案也是提高效价和期望值的因素。

二、薪酬管理新理念

管理正由科学管理、激励管理向跨文化管理时代发展 ,随着社会生产力的高度发展 ,世界进入经济全球化时代 ,传统的薪酬管理理念正在发生深刻的变化。正常情况下 ,除了工作本身具有极大的意义外 ,薪酬是组织对于员工的工作绩效 ,即生产率、工作质量、服务水平等激励的重要方法。

1. 劳动生产率的管理。判断一种薪酬制度、薪酬策略的

优劣,不是看人力成本的高低,而是看劳动生产率的高低。薪酬的管理,最根本的就是员工积极性的提高,工作热情的提高。一种成功的薪酬管理,必然导致激励因素的提高,员工劳动效率的提高。反之,没能促使劳动效率提高的薪酬管理,不能认为是成功的。

2. 金钱的作用是有限的。现代意义上薪酬也被作为对员工成为本组织成员的认同和对新员工加入组织的吸引力所在。美国管理学家 Sam W. Gellerman 认为,金钱是一种最容易被夸大、效果最差、花费最昂贵,也是最为复杂的激励工具。人们当然希望钱越多越好,但他们是否会为多拿钱而多干活呢?多数情况下,答案都是“不”。优厚的薪酬只能用来留住员工,却不带有任何激励因素。

3. 不要忽视员工自我激励的能动性。组织管理者的任务是爱护和开发员工的自我激励能动性。许多管理学家指出:员工都有自我激励的本能,工作的最好的回报就是工作本身。员工自我激励能力基于这样一个事实,即每个人都对归属感、自尊感、成就感及驾驭工作的权力感充满渴望。恰当地满足员工的这些需要,就会激发其旺盛的自我激励行为。

4. 薪酬管理与绩效评估管理密切相关。如果员工对于薪酬表示不满,那么组织对工作结构的新设计、新技术的提供和新服务措施的实施等提高积极性的方案均将失效。任何优秀的薪酬管理若想成功,一方面是体系的设计合理,另一方面还必须有一个科学有效的考核制度方法相配合。往往由于绩效考核管理上的漏洞,使优良的薪酬管理功亏一篑。

5. 薪酬结构因组织不同而改变。不断创新薪酬结构是组织不断要进行的工作。薪酬结构作为薪酬策略选择的一部分,因不同组织而日益具有差异性,成为薪酬管理的重要内容

和重要标志。

以绩效定薪酬是有效管理的起点。有效的以绩效定薪金方案的标准中要努力做到：

1. 努力与工作绩效连接。根据期望理论,员工会在相信其个人努力会导致成功绩效的程度上受到激励才去很好地完成任务。即很好地完成任务,从而能够得到奖励。因此,以绩效定薪金的系统必须明确指出,期望雇员采取什么行为,而且必须建立员工觉得可以达到的绩效标准。如果绩效标准定得过高,员工可能决定不去达到标准,过低又可能没有积极性。

员工还必须相信他们的绩效将被那些分配奖励的考评员承认为成功的绩效,因此以绩效定薪金的方案必须使员工信任这个系统。

2. 绩效与奖励连接。员工有成功的绩效却没有得到奖励,或者没有成功的绩效却得到奖励,都不会激发他们的工作热情。因此,以绩效定薪金系统必须旨在达到令人满意的绩效水平的情况下,保证雇员得到奖励。这种奖励必须只是以绩效而不是其他的外在因素为基础。而且,奖励的价值十分重要,员工不重视奖励,他们就不会有获取奖励的动机。因此,以绩效定薪金方案的奖励作为一种诱因必须大到足够程度或重要到足够程度。

3. 工作绩效与组织使命连接。为了对竞争优势有贡献,员工必须认为工作具有挑战性,组织应当鼓励员工达到最高的绩效水平,员工的绩效标准应该是可以达到的,除非受奖励的绩效对组织的整体使命有贡献,否则以绩效定薪金方案不可能提高竞争优势。为了做到有效,以绩效定薪金方案应该鼓励员工表现一种能够帮助公司达到其战略目标的行为。

4. 即时奖励的重要性。在行为与奖励之间的间隔时间越短,奖励就越可能有激励作用。最有效的奖励总是在良好

工作表现后尽快给予的奖励。

三、薪酬体系的实施步骤

薪酬体系的实施应采取以下步骤：调查薪酬管理中存在的问题、确定薪酬总额、制定薪酬结构、编写薪酬规章。

(一) 薪资调查

在规范组织的薪酬制度之前，人力资源部门应该对现行的薪酬管理进行调查，了解员工对薪酬水平及薪酬管理的满意程度。调查主要有三种方法：问卷法、面谈法和参照法。

问卷法是对员工进行调查的一种方法，是指由人力资源部门根据调查的需要，制定相关的调查问卷。为了便于调查员工的真实感受，调查问卷可以不署名。但是，被调查人的岗位名称等基本材料要填写清楚。

面谈法比问卷法更显得机动灵活，尽管不需要制作调查问卷，但也应该提前草拟面谈提纲。由于员工一般不太愿意公开谈论薪酬问题，所以面谈的时间和场地应该选择恰当，特别是不能有外人打扰，并且要坚持“一对一”面谈的原则。另外，人力资源部门还应该向被面谈者讲明面谈的原因，将面谈保持在对公司薪酬管理的看法上，而不去讨论该岗位应该有什么样的薪酬标准。

问卷法和面谈法都是对内调查比较常用的方法。另外，人力资源部门还可以使用参照法从外部获取其他相关组织的薪酬信息，为改进本组织的薪酬管理提供参考。使用参照法需要在薪酬调查时加入对其他组织薪酬管理制度的调查，将调查到的所有信息分类整理后，与公司的各条管理细则进行对照，对其中的差异进行比较和分析，从而为改进公司薪酬管理提供思路。

(二) 确定组织薪酬总额

组织的薪酬总额是组织内所有员工的工资、津贴、福利和奖金等内容的总和,要注意的是,总额既包括在职员工,也包括离退休员工。在确立组织的薪酬总额时,首先要考虑组织的实际承受能力,其次要考虑员工的基本生活费用和人力资源市场的行情。

提高组织的薪酬承受能力可以从提高员工工作效率、降低管理费用、降低成本和提高销售额等几个方面进行。在确定员工的基本生活费用时要考虑:政府发布的物价指数和当地最低生活标准;当地平均的生活水平;同行业其他组织的员工基本生活水平。另外要根据薪酬调查的结果,通过对其他组织薪酬水平的分析、人力资源市场的行情和供需关系来测算组织的薪酬水平。

(三) 职位评价

在与其他职位的比较中,判定一个职位的相对价值。操作中首先要根据这一职位的工作分析情况,了解职位的重要程度,要求的努力程度,技术的含金量和所担负的责任;与同一组织中的其他职位进行横向比较;与同行业的其他组织中这一职位进行纵向比较,最后确定这一职位的薪酬状况。

(四) 制定薪酬结构

目前所执行的薪酬结构中,薪酬结构主要分为职能工资制、职务工资制和结构工资制。组织应该根据本行业和组织的具体情况,选择合适的薪酬结构。比如对于高新技术组织,可以选择职能工资制为基础的薪酬结构;对从事机械化操作较多的组织,可以采取以职务工资制为基础的薪酬结构;对咨询业等各类高级人才聚集的行业,可以采用结构工资制。

确定薪酬结构之后,根据薪酬调查和岗位分析的结果,要对每类岗位进行薪酬等级划分,并且确定每个等级的薪酬水

平和等级之间的薪酬差异。

(五) 绩效考评体系

首先,选取考评内容是重要的一环。考评内容主要应与组织文化和管理理念相一致,是组织文化和管理理念的具体化和形象化,是以与组织目标相一致的岗位工作职责为基础来确定的。为了提高考评的效率,降低考评成本,让员工清楚工作的关键点即可,使考评重点突出。

其次,对考评内容进行分类。为了使绩效考评更具有可靠性和可操作性,应该在对岗位的工作内容分析的基础上,根据组织的管理特点和实际情况,对考评内容进行分类。比如将考评内容划分为“重要任务”考评、“日常工作”考评和“工作态度”考评三个方面。

第三,编写考评题目。题目内容要客观明确,语句要通顺流畅,简单明了,每个题目都要有准确的定位,制定考评尺度,考评的尺度一般使用五类标准:极差、较差、一般、良好、优秀,在计算总成绩时也要使用不同的权重。

第四,选取考评内容。不同分类的考评内容,其具体的考评方法也不同。采用多种方式进行考评,可以有效地减少考评误差,提高考评的准确度。根据考评内容的不同,考评方法也可以采用多种形式。对“重要任务”考评采取目标考评方法;自评即被考评人的自我考评;互评是员工之间相互考评的考评方式;在上级考评中,考评人是被考评人的管理者;书面评价弥补了标准化的考评方式制定的考评制度。

第五,考评制度的建立(见表8-1、8-2、8-3)。人力资源部门在完成考评内容选取、考评题目编写、考评方法选择及其他一些相关工作之后,就可以将这些工作成果汇总在一起,来制定组织的“绩效考评制度”,该制度是组织人力资源管理关于

绩效考评的政策性文件,有了“绩效考评制度”,就代表着组织的绩效考评体系已经建立。

表 8-1 员工考绩表(一线工人)

姓名	评估阶段	部门	职务		
自我评估	自我评估:				
	总评估: A. 杰出 B. 超标 C. 达标 D. 一般 E. 不合格				
评估项目	A=5	B=4	C=3	D=2	E=1
工作量					
工作质量					
个人目标与组织目标一致					
遵守公司规章制度					
工作态度					
工作主动性和积极性					
责任意识					
用经验和知识完成工作					
与同事和睦相处					
安全操作与健康知识					
服从公司工作安排					
出勤情况					
总分	平均分 =		总分/12		
需鼓励之处:					
需改进之处:					
员工签名	主管签名	部门经理 签名	人力资源部 经理签名	总经理签名	
日期	日期	日期	日期	日期	

第三篇 人力资源管理实务

跨文化人力资源管理

表 8-2 员工考绩表(技术人员)

姓名	评估阶段	部门	职务					
自我评估	自我评估：							
	总评估： A. 杰出 B. 超标 C. 达标 D. 一般 E. 不合格							
评估项目			A=5	B=4	C=3	D=2	E=1	
工作量								
工作质量								
个人目标与组织目标一致								
办事有条理,有计划能力								
工作态度								
工作主动性和积极性								
责任意识								
及时对反馈做出处理,反应能力								
寻求解决问题的新方法,创新能力								
用经验和知识对工作做出正确判断								
服从公司工作安排								
与同事和睦相处								
遵守公司规章制度								
沟通能力								
人际交往能力								
出勤情况								
总分			平均分 =					
			总分/16					
需鼓励之处：								
需改进之处：								
员工签名	主管签名	部门经理 签名	人力资源部 经理签名	总经理签名				
日期	日期	日期	日期	日期				

表 8-3 员工考绩表(管理层)

姓名	评估阶段	部门	职务			
自我评估	自我评估:					
	总评估: A. 杰出 B. 超标 C. 达标 D. 一般 E. 不合格					
评估项目	A=5	B=4	C=3	D=2	E=1	
工作量						
工作质量						
科学地运转部门,管理能力						
办事有程序,计划能力						
部门工作方向明确,目标能力						
合理利用资源,预算能力						
调整中完善管理,制度能力						
及时对反馈做出处理,反应能力						
工作主动性和积极性						
责任意识						
改进方法提高效率,创新能力						
有效利用时间,时间管理能力						
分担责任和权力,授权能力						
凭经验和交流得到示范作用						
合作和独立意识,激励能力						
沟通能力						
人际交往能力						
为下属建立平台,培训能力						
下属业绩的评价能力						
工作的预测和判断能力						
总分	平均分 =					
	总分/20					
需鼓励之处:						
需改进之处:						
员工签名	主管签名	部门经理 签名	人力资源部 经理签名	总经理签名		
日期	日期	日期	日期	日期		

四、薪酬结构

薪酬,含薪资、短期奖金、长期奖金和额外补贴等,间接形式则指福利、休假和保险等。

根据劳动者所提供的劳动数量和质量,按照事先规定的标准付给劳动者的劳动薪酬,也就是劳动的价格。这是总体上工资的定义。

Salary:从事管理工作和负责经营等的人员按年或按月领取的固定薪金。

Wages:按件、小时、日、周或月领取的工资。在经济学中,Salary和各种形式的薪酬均称为Wages。

总体的工资可以作如下分类:

1. 基本工资。员工只要仍在组织中就业,应能定期拿到的一个固定数额的劳动薪酬。基本工资多以小时工资、月薪、年薪等形式(计时的形式)出现。基本工资又分为基础工资、工龄工资、职位工资等。

2. 激励工资。奖金的性质,工资中随着员工工作努力程度和劳动成果的变化而变化的部分。分为下面两种形式:投入激励工资,即随着员工工作努力程度变化而变化的工资;产出激励工资,即随着员工劳动产出的变化而变化的工资。具体形式有计件工资、销售提成等。组织中常见的还有全勤奖金、生产奖金、不休假奖金、年终奖金、效益奖金等。

3. 成就工资(Merit Pay)。当员工工作卓有成效,为组织做出突出贡献后,组织以提高基本工资的形式付给员工的薪酬。成就工资是对员工在过去较长一段时间内所取得成就的“追认”,而激励工资是与员工现在的表现和成就挂钩的。成就工资是工资的永久性增加,而激励工资是一次性的。

4. 津贴与补贴。对员工在特殊劳动条件、工作环境中的

额外劳动消耗和生活费用的额外支出的补偿。通常把与工作联系的补偿称为津贴,把与生活相联系的补偿称为补贴。常见的有岗位津贴、加班津贴、轮班津贴等。

5. 股权。以组织的股权作为对员工的薪酬,作为一种长期激励的手段,能够让员工为组织的长期利润最大化而努力。

6. 福利(Benefits)。福利是对员工生活的照顾,是劳动的间接回报,包括带薪的节假日、医疗、安全保护、保险、各种文化娱乐设施等。

第三节 薪酬设计的全球意识

组织的薪酬对组织取得竞争优势有着深刻的影响。有效的薪酬体系将极大地改进成本和工作效率,提高招聘的吸引力,留住员工,并鼓舞士气。

国际薪酬是复杂的。就工资水平、工作的相对价值等看,不同国家之间在世界劳动力市场中,工资结构方面的差异性是很大的。这是由于全球所受教育、知识体系、个人经验等个人特点而带来的差异性,也是由于全球地域特色的差异性引起薪酬的差异性。

一、国际薪酬体系制定的组织目标

在国际薪酬体系的确定中,组织要努力达到以下目标:

(一)跨文化组织总体战略的一致性

在组织的运作中,由于跨文化组织的存在,使组织在整体政策方面需要通过协调工作,如调查当地的薪酬、协调本组织内部的薪酬、了解竞争对手的薪酬状况,使建立的跨文化薪酬体系有利于激励员工,并能留住员工。这一薪酬体系必须与组织的跨国经营使命一致,与机构设置一致,与员工需求

一致。

(二)作为形象吸引员工

国际薪酬体系的建构有利于提高组织在国际化竞争中的地位,并树立形象,使员工受到吸引并能在跨国的合适职位上用最经济的方式留住人才。

(三)适应能力提高

在适应不同的竞争环境中,组织的能力得到提升,正因为组织对于跨国中的政策、法律有所了解,熟悉各国的国情,在此基础上建立薪酬体系,有利于组织跨国经营业务的进一步拓展。

二、国际薪酬体系制定的个体目标

员工有可能来自于本土或本国的外派。对于外派人员在薪酬中蕴涵着的个体意识是:

1. 工作的高薪酬。派驻国外会对个体各个方面产生极大的影响,也有一定的风险性,作为个体期望得到在他国工作的出国收入的增加和福利的提高。
2. 组织的重新认同。这是个体的工作生涯中的新起点,能在组织的薪酬政策中看到对自身的重视。
3. 国外的高报酬。外派人员还期望得到本土化的高报酬和福利、社会保险及优厚的生活待遇。

本土员工的薪酬体系体现了:

1. 外国的高报酬。可享受高于甚至远远高于本国的薪酬,努力的付出可以得到更多的生活待遇的提高,改善生活。
2. 在国外组织中的锻炼。员工被组织认同的程度得到体现,获得高于本国人才的优势。

三、国际薪酬主要构成

国际薪酬通常由基本工资、津贴福利和外出补贴等组成。基本工资是整个薪酬计划、各种报酬和津贴的基本组成部分,许多津贴直接与基本工资挂钩,如出国服务津贴、生活补贴、住房补贴等,以及在职期间的福利和退休养老金。基本工资都是其国际薪酬的基础。

跨国公司在设定所在国薪酬时,极为重视所在国人员的基本工资的确定问题,这样才能留住当地优秀的人才。有些组织为了留住人才,在市场薪酬调查的基础上,让科技人员参与薪酬制度设计的全过程。

外派员工通常会收到一份奖金作为接受出国派遣的奖励,或作为对在派遣过程中所遇到的艰苦条件的补偿。这类报酬一般支付给外派人员,而不支付给其他国人员。如果采用出国服务奖励的话,一般以工资的百分比形式支付,通常为基本工资的5%~40%。

津贴,也称生活费津贴,涉及对外派国和所在国之间支付差额的补偿费用,如搬家费,通常包括搬迁、运输和储存的费用,临时生活费,电器或汽车购买的补贴以及定金或与出租等相关的费用。通常,跨国公司在设计和制定薪酬制度时,除了应该考虑给外派员工提供津贴或补助以外,还应该考虑如何通过适当的津贴或奖励来激励当地的员工,因为当组织进入成熟阶段后,只有通过人才本地化才能实现有效和成功的管理,所以组织鼓励外派人员接受国际工作的派遣,使外派人员在总体水平上达到国内标准。

福利很难应对从一国到另一国的养老金计划。大部分美国公司的外派人员均享受本国的福利计划,而有些国家的外派人员只能选择当地的社会保险计划,有的组织为外派人员,

甚至给其家属提供休假和特殊假期。

四、国际薪酬的操作方法

以下介绍两种国际薪酬设计的方法：

(一) 资金平衡法

资金平衡法在国际薪酬中应用得最为广泛,其基本目标是使外派人员维持与国内同级别工作人员相同的生活标准,并通过经济激励使薪酬计划具有吸引力。这一平衡方法使外派人员的薪酬与其在本国的同事保持一致,并补偿他在国际任职期间的费用。专家们认为,用于国际薪酬设计的资金平衡法是这样一种系统,它在平衡的基础上,使居住在国外和国内且职位水平可比的人员具有平等的购买力,并且通过提供奖励的形式补偿地区之间的生活质量的差价以保持与本国相同的生活水平。

外派人员需要体现在资金平衡法中的费用有以下几种:商品与服务,某些在本国的花费,如衣物、食物、住房、交通、医疗、税收,本国和工作所在国的收入税;存款、福利、养老金、教育费用、社会保险税等款项。

资金平衡法的主要优点是:为本国外派人员提供了平等待遇,薪酬结构强调了外派人员与在本国工作的员工在待遇上的平等,因而使外派人员的回国安排变得容易,便于沟通和理解,有利于提高员工的工作积极性。

资金平衡法有可能会在不同国籍的外派人员之间、本国人员和所在国人员之间产生相当大的薪酬差距,跨国的管理变得相当复杂,出现在税收、生活费用以及本国人员和他国人员之间的待遇差异等方面。这同样会导致员工不满情绪的产生和待遇的不平等。

(二) 资金费率法

这是一种按照市场费率计算的国际薪酬方法,国际任职的基本工资与所在国的工资结构是一致的。在当地进行了薪酬调查后,对所在国员工、本国的外派人员、所有国家的外派人员,在消除国家之间的薪酬差异后确定薪酬。

此方法的优点在于外派人员能得到与当地人员同等的待遇,也兼顾到了国家之间的比差。但是,对于同一个员工被派至发达国家和不发达国家工作,由于经济水平的差异而导致管理工资和当地税收效果的差异会影响薪酬水平,这就使员工均愿去有优厚待遇的国家,低工资国家会失去吸引力,回国时也会失衡。

总之,无论用何种方式,跨国组织的薪酬政策都应当与其招聘政策和总体人力资源的宗旨相匹配,以期达到组织的总目标。



第四篇 个体职业生涯的开发

第九章 个体成长与职业生涯开发

每个人都有着不同的成长历程,在人的一生中,生涯规划是走向成功的起点,尤其在职业生涯规划中,有效、科学的人生之路来自于精确地规划人生。但在规划过程中,根据个体成长的差异性和不同的优势结构来策划生涯是极其重要的,也是走出与众不同的人生之路的关键。

第一节 社会角色定位

一、角色与角色功能

在职业生涯的开发中,角色概念是人生定位的标志,每一种角色体现了一种责任,人的一生正是在规划中不断开发角色、创新角色、调整角色和适应角色的过程。角色是个体身份的标志,一个人要成为合格的社会成员,必须依据社会对其期望,凭借自身的主观努力去适应现有的社会环境,由此而表现出特定的行为模式。

社会中的个体总是处在一定的社会位置上,扮演着特定的社会角色,履行着社会义务,执行着社会行为。角色是对群体或社会中具有某一特定身份的人的行为期待,是社会地位或社会期望与个体能力相统一的产物。社会学意义上的“角色”是社会地位的动态表现,是指围绕人的社会地位的一系

列的权利和义务。现代心理学一般把角色(Role)定义为“个体在特定的社会关系中处于一定位置时所执行的职能”。认为任何一种社会地位或身份的人,都有一整套由其身份地位所规定的社会行为形式,当个性在执行与其社会地位、身份相适应的社会职能时,其心理与行为必然要符合相应角色。

“角色”一词来源于戏剧,原指剧中具有特殊感情和个性的人物。1935年乔治·米德在分析个人在不同情境中的行为方式时借用了这一概念。角色理论是社会学的一个重要理论,其理论和方法已成为分析社会及其结构、个人及其行为的一条重要线索,实际上人们的互动过程也就是扮演不同角色的过程。角色理论是由社会心理学家萨宾、戈夫曼、古德等人提出并发展起来的,在萨宾等人提出角色理论之前,学者从心理学角度对角色问题进行过探讨,如米德的符号交流理论实际上已涉及某些角色心理问题,但萨宾等人对角色心理问题进行了系统的研究和概括,从而使之成为社会心理学中独树一帜的理论。

萨宾等人认为,角色是指一个人因占据某一特定的社会位置而形成的行为模式。换言之,角色是社会对个人职能的划分,它代表了每个人所处的社会地位、社会关系及其个人身份。角色理论提出了四个问题作为其研究的重点,这四个问题是:角色期待问题、角色扮演问题、角色冲突问题和角色实现问题。所谓角色期待是指社会或个人对于某种角色所应表现的特定行为的期待。角色期待包括一系列的具体要求,其中既有认识方面的要求,也有情感、态度和行为方面的要求,这些要求是在社会化的过程中形成的。角色期待在许多情况下是明确的,但有时候也存在角色期待不一致的情况。角色扮演是指按照角色期待所表现的一系列个体行为。角色扮演

通常依据个人扮演角色的数量、扮演角色所花的精力和时间来衡量。角色扮演能否取得成功,一方面取决于扮演者的角色技能,另一方面取决于个体对角色期待的把握是否准确。当一个人恰如其分地扮演了某种角色时,他便会受到社会的称许和他人的赞扬,同时对个人的心理需要也是一种满足。但是,当一个人角色扮演出现障碍或矛盾时,便会导致适应不良或工作上的困难。角色冲突是在角色期待不一致或对一个角色有数种期待,以致造成角色扮演困难的情况下产生的。解决角色冲突的途径除了要靠角色技能的提高之外,还可通过暂时改变角色任务、合理运用自我防卫机制等方式进行。角色实现是在妥善解决了角色冲突,恰当扮演了个人角色的基础上完成的。角色实现的过程说到底也就是个体对环境的适应问题,是个体在社会化的过程中所获得的一种结果。角色的四个重点表明,个体对于自身的人生规划是有前瞻性的,这种追求来自于个体按照自身和他人对其角色期待而成长的过程,来自于在不同角色扮演中克服各种角色冲突,解决不同矛盾而成长的过程,也来自于实现角色定位的调整和修正过程,个体的角色意识对于个体实现生涯理想起着重要的导向作用。

角色还具有三大功能:

1. 角色的互动功能。这是角色最基本的也是最重要的功能之一。一方面,角色通过互动表现自己,而互动又是角色之间的互动,是一种调整和改进;另一方面,角色的扮演和形成无一不是在互动中进行的。

2. 角色的规范功能。说明了角色具有制约、控制和规范个体行为的作用。

3. 角色的自我表现功能。就像戈夫曼所说的那样,在社

会这个大舞台上,每个人都有一个从“后台”进入“前台”,最后又默默地消失于“后台”的过程。

角色的互动、规范和自我表现功能尽管体现的是角色的不同功能和不同侧面,但却是相互联系的一个整体。角色不能不通过互动来表现自己,选择自己未来的取向,而在与他人进行互动时,为了使他人能够理解自己的表演和自己行为的真实含义,一个人就必须遵循角色的基本规范,并按照此规范的要求来表现自己,尽量使自己适应要求。角色功能的这种整体性是角色运作的前提,是符合个体生涯理想规划,也是一种社会角色顺利进入社会的保证。

二、角色定位的重要性

社会学家拉尔夫·林顿认为,一个人占有的是地位,而扮演的是角色。在高度结构化的社会互动中,社会为其提供了一个“剧本”,用以指导分配给不同社会成员的不同角色的扮演。角色的学习就是要领会某一特定身份被期待的或必需的行为,换言之,即把握好对具有某种身份的人的“规范”是最重要的。而社会角色是指人们所处的特定社会地位和身份所决定的一整套规范系列和行为模式,是人们对具有特定地位的人的行为的一种期望,是社会群体的基础,它随着社会实践的发展而不断地发展更新其内容。

社会角色定位的重要性在于,使社会赋予人的权利与义务明确化,反映了每个人在社会中的地位和在人际关系中的位置,代表了每个人的身份。每个具有不同身份的人总体有特定的相关角色,也常常会出现一些新角色,那是时代进步的要求,新角色总是在期待着一种新的社会标准体系的产生。角色的多样化标志着分工的细化,也标志着职业选择的丰富和职业发展的进步。

总之,角色理论认为,每个人不管他是否愿意,总是担任着一定的角色,个人的角色行为也总是在一定的社会文化环境中塑造而成的,而个体某一角色行为的获得又会反过来对社会环境和人际关系产生影响。每一个人在社会上,都有着特定的社会角色,在职业岗位上每个人又都承担着不同的义务和职责,角色的定位事实上也是对职业职责的定位。

第二节 个体的差异性分析

个体差异是指个体在成长过程中,因受遗传与环境的交互影响,使不同个体之间在身心特征上所显示的彼此各不相同的现象。个体的差异性决定着个体职业生涯的差异性,而个体的差异性主要体现在智力和非智力因素的差异性上。智力包括个体的观察力、记忆力、想像力和思维力等四种能力的综合,智力也可被看做硬件基础,而心理学家的最新研究表明,个体的成功 20% 来自于智力因素,80% 来自于非智力因素。可见非智力因素对个体成功具有决定性意义。

一、智力因素的差异性分析

(一) 脑结构的差异性

人的一切心理活动都是大脑这个极其复杂的系统的机能。智力的差异性是在个体的大脑结构基础上的。大脑可分为左右两个半球,左半球具有语言、阅读、书写、数学计算、逻辑推理和抽象思维功能,右半球则具有空间、时间、情绪、想象、音乐、艺术和形象思维功能,大脑两半球是协同活动的,两半球接受的信息会经过胼胝体交流沟通,并做出统一、协调的反应。由此,左右脑的区别也就体现出来了。

同时,大脑活动时各部分可划分各种区域,执行不同的功

能,这一现象反映在大脑皮质上被称为四个机能定位区,即:额叶、顶叶、颞叶和枕叶(见图9-1),在分区的基础上具有联合功能。

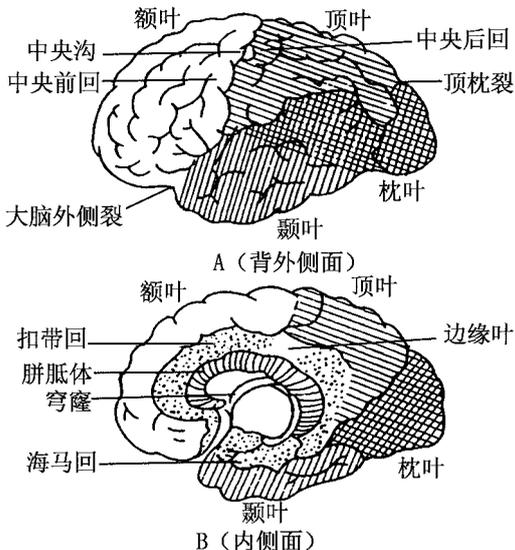


图9-1 大脑半球结构图

运动区:集中在中央前回和紧靠中央沟的狭长区域,其功能是发出动作指令,支配和调节身体在空间的位置、变化及身体各部分的运动。大脑左右两半球的运动区支配对侧肢体运动,当大脑一侧运动区病变或障碍,对侧的肢体运动会发生障碍甚至瘫痪。

言语区:大多数人的言语区定位在大脑左半球,中央前回下部的额下回是主管说话的运动性言语中枢,它受到损伤会导致运动性失语症,人丧失说话能力。颞上回后方是听觉性言语中枢,损伤它会引起听觉性失语症,人将看不懂文字材

料,出现书面语言理解障碍。

感觉区:包括视觉区、听觉区和机体感觉区。它们是接受和加工来自内部和外界信息的区域,分别接受来自眼睛的光刺激,来自耳朵的声音刺激和来自皮肤、内脏的各种刺激,并产生各种感觉。视觉区位于枕叶,听觉区位于颞叶的颞横回,机体感觉区位于中央沟后面的一条狭长区域内,嗅觉区在海马回沟附近。

联合区:它占有大脑皮质上具有联合功能的广大区域,几乎占整个皮质的4/5。此区域不直接接受各感觉道的传入信息,也不直接支配躯体运动,而是在各功能之间起整合、联络的作用。根据联合区在皮质上的分布和功能,可分为感觉联合区、运动联合区和前额叶联合区。其中前额叶联合区与注意、思考、创造等高级心理机能有关,感觉联合区中的颞叶与记忆有关。

也有人认为,智力结构是由观察力、记忆力、思维力、想像力与操作能力五种基本能力所组成。观察力是智力结构的接收器,接收来自外界世界的信息。记忆力是智力结构的储存器,保存与检索各种信息。思维能力是智力结构的加工器,对各种信息进行加工。想像力是智力结构的翅膀,使各种信息富有活力。操作能力(动手能力、实践能力)是智力结构的转换器,它是智力转化为物质力量的凭借。在智力结构中最为重要的是创造力,它主要是由创造思维与创造想象所组成。这五种基本能力在智力结构中相互联系、相互制约各起一定的独特作用。

(二)西方心理学家的智力结构理论

1. 卡特尔的智力结构理论

卡特尔(Cattell)认为,智力因素主要由两部分组成,即流

体智力(Fluid Intelligence)和晶体智力(Crystalloid Intelligence)。流体智力是与记忆贮存中的内容并无多大联系的智力因素,测量流体智力的测验称为“文化均等测验”(Cultural Fair Tests)。这类测验的试题是一些排除文化因素的特殊的判断或推理的题目,以及某些知觉和操作的题目。流体智力在个体面临某种全新的问题情境时,表现得尤为明显。晶体智力指的是通过文化经验而获得的能力,诸如词汇量、数学技能、机械能力等。晶体智力是传统智力测验中的主要成分,它虽是得自经验的智力,却不完全等同于学业成绩,因为学业成绩常由死记硬背而得,而晶体智力却表现为个体的学识水平。

流体智力与晶体智力是两个相关的智力因素。一个人的接受能力有赖于其流体智力的水平,而作为晶体智力标志着一个人的学识,则是流体智力、努力程度与学习机会交互作用的结果。在个体差异上,流体智力水平上的差异要大于晶体智力水平上的差异。从遗传上看,流体智力比晶体智力更多地得自遗传。卡特尔认为,流体智力和晶体智力并非天生的智力,而是后天获得的智力。卡特尔称他的理论是投资理论。

2. 瑟斯顿的群因素理论

美国芝加哥大学的瑟斯顿(Thurstone)提出:智力是在四种主要水平上的试误:外在的试误(最低智力水平)、知觉试误、观念试误、概念试误(最高智力水平)。他认为,试误智力是以大略的、组织松散的、简缩的方式进行的,他通过研究得出结论说,智力是由一打左右的因素构成的,并将它们称之为原始心理能力。其中最主要的有语言能力(V)、数字能力(N)、空间关系能力(S)、知觉能力(P)、言语流畅性(W)、记忆(M)和推理能力(B)。根据这些因素,他编制了“芝加哥原始心理能力测验”试题。

3. 吉尔福特的智力结构理论

美国心理学家吉尔福特(Guilford)于 1959 年提出了智力结构的三维模型(图 9 - 2)。第一维度是五种心理操作 : 认知、记忆、发散思维、聚合思维、评价。第二维度是四种内容 : 图形、符号、语义和行为。第三维度是六种信息形式或产品 : 单位、类别、关系、系统、转换和应用。这样在理论上就可能有 $5 \times 4 \times 6 = 120$ 种可能的智力因素 , 而每一种智力因素就是一种独特的能力 , 都分别由心理操作、内容和产品构成。

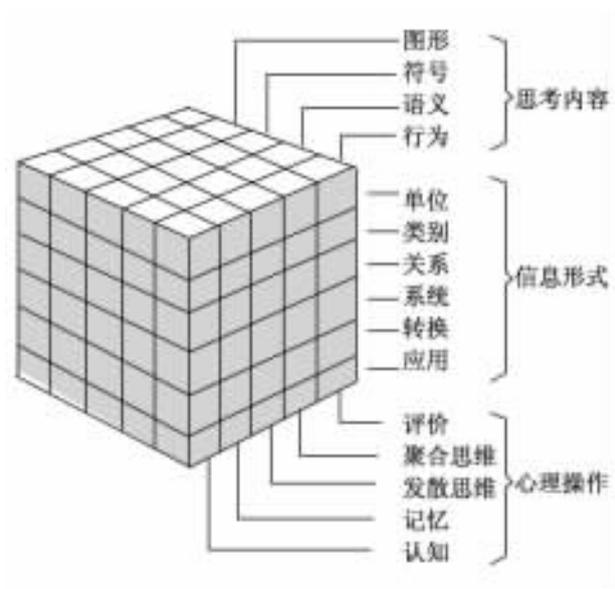


图 9 - 2 智力结构三维模型

吉尔福特智力结构模型的意义主要有三个方面 : ①三维模型的提出 , 引起了国际心理学界的重视 , 使智力结构的研究前进了一步。据 1971 年的报道 , 他设想的 120 种基本智力因

素中,已发现 89 种。他的设想已逐步为实践所证实。②扩展了智力结构研究的领域,特别是创造力研究与智力结构研究的组合,揭示了两者之间的内在联系。他提出的“发散思维”和“聚合思维”两个术语,是富有创造性的。③在三维结构上更趋于深化。

4. 斯腾伯格的三重结构模型

斯腾伯格(Sternberg)是当今美国著名的智力理论家。他于 1979 年提出了智力的成分理论,而后于 1985 年以该理论为基础提出了智力的三重结构模型,是目前比较有影响的一种智力观。该模型试图以三个亚理论来解释智力。

第一个亚理论即情境亚理论。研究行为发生的社会文化环境在多大程度上决定了该行为的智力行为。它包括三个方面:①对当前环境的适应;②选择一个比当前环境更好的环境;③对当前的环境进行改造使之更适合个体的技能、兴趣或价值。适应、选择和改造中所涉及的一切因素在某种程度上取决于某一社会文化环境中人们对智力的看法。情境亚理论本身还不能说明构成智力行为的因素,因此,它只能作为整个智力理论的一个组成部分。

第二个亚理论即经验亚理论。假设对某一任务或情境而言,适应环境的行为并非都是智力行为。相反,只有当个体碰到相对陌生的任务或情境时,或在某一任务或情境中的操作趋于自动化时,智力才得以最好地表现。这两个方面在某种程度上是相互促进的:信息加工的自动化将允许个体把额外的资源分配给环境中不熟悉的事物,反过来对陌生事物的有效适应也有助于个体碰到新任务和新情境时尽早地达到自动化的水平。需要智力或不需智力取决于个体所遇到的任务在其经验连续体中的位置。

第三个亚理论即成分理论。具体阐述构成智力行为的结构和机制,成分就是对事物的内部表征或用符号进行操作的基本过程。它可分为三类:①元成分,这是高级的控制过程,包括发现和明确问题,选择适当的操作成分,选择表征和组织信息的方式,选择联结操作成分的策略,决定各操作成分上的资源分配,监控问题的解决以及对反馈做出反应。②操作成分,用于执行解决任务中的各种策略,包括对刺激的编码、合并或比较以及反应等阶段。③知识习得成分,这是在获得新的陈述性或程序性知识时使用的加工过程,包括信息的选择性编码、选择性组织和选择性比较,以确保新信息的学习得以发生。该理论旨在阐明适应、选择和改造环境过程中涉及的认知过程。

智力结构理论提出了智力的差异性和可测性,这是个体成长过程中的重要问题,通过研究智力的差异,可以帮助员工找到自身的智力优势,发掘潜能,做出符合自身特点的生涯规划,也可避免为实现非优势智力而浪费时间。

心理学家的研究表明,智力在不同文化背景下是有差异性的,一般有直接关系的是遗传和教育因素。

二、非智力因素的差异性分析

西方心理学界从20世纪30年代开始对非智力因素进行研究,美国心理学家亚历山大(W. P. Alexander)在智力测量和实验中发现,智力测验的成绩和被试者对智力测验和实验的兴趣、情绪状态和意志力等因素的影响有关。他在1953年发表的论文《具体智力和抽象智力》中,提出了“非智力因素”概念,而真正确定“非智力因素”概念的心理学位是在1950年,美国心理学家威克斯勒(D. Wechsler)在《美国心理学》杂志上发表了《认识的、先天的和非智力智慧》。

非智力因素属于心理范畴,从广义上认识,即除智力以外的全部心理因素,就狭义而言,由包括动机、兴趣、情感、意志、性格等五种基本心理因素组成。作为感性与理性的调节器,非智力因素可以给生命赋予力量的源泉,适应纷繁多变的世界。

(一) 动机(Motivation)

一个头脑清醒的个体总有某种需求需要得到满足而产生极大的吸引力,驱使个体朝着某一特定的方向努力。动机是引起个体活动,维持已引起的活动,并促使该活动朝向某一目标进行的内在作用。

动机的产生有两个因素,即需要与刺激,并由此而划分出个体的心理性需要和社会环境引起的社会性需要,这些需要刺激,促使个体采取某种行动,指向某种目标。但行为的形成有可能来自于多种动机的综合,多种动机也会随着条件的变化而变化,行为的产生受动机结构中最强有力的动机的影响。在生理变化和历史、文化、经济、职业等社会变化中总有一种优势动机支配着个体,对个体的决定性行为起着导向作用。

(二) 兴趣(Interest)

在现实生活中,当个体对某一事物特别关注,以积极、主动的姿态去认知、去研究,并常常是带着极大的精力去投入时,可被认为是对某一事物感兴趣。兴趣是指个体对事物特殊的认识倾向,这种认识倾向是认识过程中带有稳定的指向、趋向的意思。

兴趣支配下的活动是由于人体大脑产生一种定向的探究性反射性机能,在人的第二信号系统作用下,兴趣与大脑皮层的强兴奋中心相结合,形成“在周围世界中的无穷无尽的定向”,并建立了人的高级适应——以全人类的经验的形式出现的和以专业化形式出现的科学”(《巴甫洛夫》,第三卷第二册第215

页)兴趣也是与个体需要相联系的。兴趣对于不同文化背景下的个体差异性是显而易见的,主要有以下几方面:

1. 兴趣的倾向性。兴趣指向事物的具体内容和对象,客观世界是丰富多彩的,所以人的兴趣取向也是各有差异的。
2. 兴趣的广阔性。每个个体成长背景是不同的,兴趣指向也有大小不同的范围和视野。
3. 兴趣的持久性。兴趣在每个人身上持续时间的长短不同,有的人能终身拥有某种兴趣,有的人常转换兴趣。
4. 兴趣的效能性。兴趣的绩效,对于个体来说,一生中会有很多的兴趣成为具体而有成效的行动。

(三)情感(Emotion)

对现实的一种特殊反映形式,与人的需要相联系,是客观事物是否符合人的需要而产生的态度体验。每个人都有独特的情感体验,由于文化背景的不同,情感的表述方式是不同的,其差异性表现在:①情感的倾向性,即情感是因为什么原因而引起的;②情感的深度,即情感的专注程度;③情感的稳定性,即情感的变化状况;④情感的效能,即情感在人的行为中所起的作用和动力。

(四)意志(Will)

个体克服难以最终实现目标的心理过程,是个体大脑皮层支配下一系列随意动作组成的行动,通常包含有制定目标、采取决定和执行决定三个阶段。良好的意志品质是个体成功的关键,差异性体现在:①自觉性,有着强烈的自我取向,受个体意志的支配;②果断性,以积极的态度做出当机立断的决定;③坚持性,执著而坚定地行为方向;④自制性,克制、控制自己达到目标。

(五)性格(Character)

个体先天遗传因素与后天社会环境因素的合金,是个体对现实社会的态度及其与之相适应的习惯了的行为方式。个体的差异性使个体在性格表现中有着极大的不同,表现在对现实的态度,即对社会、集体、他人、工作、家庭的态度,对自己的态度,还表现在意志品质、情绪及理智等方面。在性格的分类上有内倾型、中间型和外倾型三种。

非智力因素对个体的职业生涯设计有着重要的意义,是开发生涯规划中必须考虑的重要因素。

第三节 寻找生涯开发的理论依据

一、职业的概念

职业是指一种职务或一项工作,在古代希腊,职业指的是祭祀或官员这类职务,有时也指监工、奴仆、工匠、商人等种类的工作。在中国文化中,职业最初只具有官职的意义,它表示做官的品味,以后才被用于其他行业之中。职业的现代意义是“不仅将职业定义为一种角色,而且将它定义为一种社会位置”(陈婴婴,1995:65)。

美国联邦教育署署长马兰(Marland)博士在1971年提出生涯教育概念,生涯是一个介于“生命”和“职业”之间的概念,舒伯(1976)定义生涯为:生活中各种事件的演进方向,它统合了人一生中的各种职业和生活角色,由此表现出个人独特的自我发展形态。生涯是人自青春期以至退休后,一连串有酬或无酬职位的综合。就职业生涯而言,美国学者曾把职业生涯分为外职业生涯和内职业生涯。外职业生涯指经历一种职业通路,由接受教育开始,经工作期,于退休终止,包括职业的各个阶段,招聘、培训、提拔、流动、奖罚、退休等。内职业生涯是在从

事的职业过程中,个人精神世界的情感心理经历,包括成功与满足、失意与沮丧。

二、找出你的生涯基准

美国麻省理工学院斯隆管理学院的教授埃得加,在有关组织文化、组织发展、职业生涯等学术研究领域具有教父级的地位。他在20世纪70年代首先提出生涯基准的观念,并在90年代时,将原有生涯基准的理论修正扩充,共提出8项基准,极具参考价值,在此仅作一简单的介绍。

自然观念的三部分:所谓生涯基准意指一个人的自我观念,由三部分组成。第一,自我认识的天赋与能力;第二,个人的基本价值观;第三,在生涯的历程中,对于个人动机与需求的演变的认知。其中,第三部分特别重要,因为每个人的自我观念都会随着时空转变,但是,一个人是否能够理解自己的转变,却不是一件容易的事。当一个人面临困难的社会角色选择时,他通常会选择与他的自我观念最吻合的角色,因此,我们把自我观念称之为生涯基准。

8项基准类别:个人的自我观念可从8项类别反映出来,通常体现在职业意识中,分别是:

1. 自主性 指职业的自主独立、依靠自己的程度,如律师、大学教授的自主性就很高。
2. 安稳性 指职业的保障,是否容易被解雇,如公务员的安稳性就很高。
3. 专业技术能力 指职业是否需要特殊的专业技术能力,例如公司的研究发展就是极为专业的工作。
4. 一般管理能力 指职业是否需要领导管理的能力。
5. 创业能力 指职业是否提供许多创造或建立新事业、新工作的机会,例如公司是否鼓励员工内部创业等。

6. 使命感 指职业是否令人感到具有崇高神圣的使命,例如学校、医院等非营利组织所从事的工作。

7. 挑战性 指职业是否具有挑战性与竞争性,是否需要面对难以解决的问题。

8. 生活方式 指职业对于个人或家庭生活的影响,例如是否常需加班出差,是否与家人分隔两地等。

生涯基准所强调的观念就是要人们了解自己,选择适合自己的社会角色,构建适合自己的职业生涯。随着生涯的演变,每个人都会发现在这8类基准中,有某些基准特别重要,不愿意轻易放弃,这些类别就是这个人的生涯基准。

当然,也可能只有面对引起困难的生涯选择,才有机会知道自己真正在意的价值。这时,可按8项基准分析职业性质,再分析个人的生涯基准,然后比较个人的生涯基准与职业性质是否吻合,才能了解社会角色定位的准确性。

三、生涯设计理论

生涯发展理论主要起源于20世纪50年代哈维赫斯特的发展阶段论和金斯伯格等人的职业发展理论。舒伯集差异心理学、发展心理学、职业社会学及人格发展理论之大成,进行了长期的研究,系统地提出了有关生涯发展的观点。舒伯是自帕森斯之后又一位里程碑式的大师。下面主要介绍金斯伯格和舒伯的生涯发展理论。

(一) 生涯发展的基本命题

舒伯多年来对生涯的发展、测评、自我观念、适应、成熟等领域做过大量、全面的研究,提出十二项基本命题,这十二项命题可以看成是生涯发展理论的基本主张和框架基础。

命题一:生涯发展是一连续不断、循序渐进,且不可逆转的过程。

第四篇 个体职业生涯的开发

命题二 生涯发展是一有次序、具有固定形态的过程,因此每阶段的发展都是可预测的。

命题三 生涯发展是经过整合的动态过程。

命题四 一个人的自我概念在青春期以前就开始形成,至青春期较明朗,并于成人期由自我概念转化为生涯概念。

命题五 从青少年期至成人期,个体实际的人格特质及社会的现实环境等,都会因年龄、时间的增长而增加对人的影响力。

命题六 父母亲之间的互动关系,以及他们对职业计划结果的解释,会影响到下一代对自己职业角色的选择。

命题七 一个人是否能由某一职业水平跳到另一职业水平,即是否有升迁发展机会,是由他的智慧能力、父母经济社会地位、本人对权势的需求,个人的价值观、兴趣,人际关系技巧以及社会环境、经济的需求状况等共同决定的。

命题八 一个人会踏入某一类型的行业,也是由下列因素来决定的,即个人的兴趣、能力,个人的价值观及需求,个人的学历、利用社会资源的程度及社会职业结构、趋势等。

命题九 即使每一种职业对从业者都有特定的能力、人格特质及兴趣的要求,但在某种范围内,仍然允许不同类型的人来从事,同样的,一个人也可从事多种不同类型的行业。

命题十 个人的工作满足感视个人是否能配合自己的人格特质,即是否能将能力、兴趣、价值观适当地发挥出来而定。

命题十一 个人工作满足的程度,常决定于个人是否能将自我概念实现于工作中。

命题十二 对少部分人而言,家庭及社会因素是人格重整的中心,但对大部分的人,工作是人格重整的焦点,即经过工作过程,理想我与现实我之间会逐渐融合。

(二)生涯发展阶段论

1. 金斯伯格的生涯发展阶段。从生涯发展的角度研究人的职业行为,金斯伯格是较早的一位。他认为职业在个人生活中是一个连续的、长期的发展过程。个体从童年时期就开始孕育职业选择的萌芽,随着年龄、资历、教育等因素的变化,个体的职业选择也会表现出不同的特征。职业发展如同人的身心发展一样,可以分为几个阶段,每个阶段都有不同的特点和任务,每一个阶段的任务如果能够完成,就能达到各个阶段相应的目标。如果前一阶段的任务不能很好完成,就会影响下一阶段。金斯伯格(1951)认为,职业选择经历是从模糊的空想走向现实。他将这一逐渐成熟的心理过程分为三个阶段。

空想阶段(11岁以前):在这个阶段个体希望快点长大成人,憧憬引人注目、令人心动的理想职业。这种情感色彩很浓,带有很大的冲动性和盲目性,十分不稳定。

尝试阶段(11岁至17岁):这个阶段与青春期同时到来。个体开始思考今后的职业和自己所面临的任务,并把这个任务作为奋斗的目标。这个阶段又包括由兴趣、能力、价值观起主导作用的三个时期。十一二岁是兴趣期,在考虑未来职业时,个人的兴趣占优势;十三四岁为能力期,随着成熟,逐渐认识到自己独立完成工作的能力与职业的关系;其后是价值期,个体开始认识到职业的社会价值,并试图把兴趣与能力统一到开始形成的价值体系中去。这是职业形成的最重要阶段。

现实阶段(17岁至成人):如果说上一阶段还是主观因素占主导地位,那么这一阶段则更注重现实,力求主观因素与客观因素协调统一。这个阶段也可分为三个时期。首先是探索期,个体尝试把自己的选择与社会的需要联系起来;接下来是具体化时期,这时职业目标已基本确定,个体开始为之努力,最

后是特定化时期,为了实现特定的职业选择,个体准备考入高一级学校,或接受专业培训,准备就业。

2. 舒伯的生涯发展理论。舒伯根据自己“生涯发展形态研究”的结果,参照布勒(Bueller)的分类,也将生涯发展阶段划分为成长、试探、建立、保持与衰退五个阶段,其中有三个阶段与金斯伯格的分类相近,只是年龄与内容稍有不同,舒伯增加了就业以及退休阶段的生涯发展,具体分述如下。

成长阶段:由出生至14岁,该阶段孩童开始发展自我概念,开始以各种不同的方式表达自己的需要,且经过对现实世界不断地尝试,修饰自己的角色。这个阶段发展的任务是:发展自我形象,发展对工作世界的正确态度,并了解工作的意义。这个阶段共包括三个时期:一是幻想期(4岁至10岁),它以“需要”为主要考虑因素,在这个时期幻想中的角色扮演很重要;二是兴趣期(11岁至12岁),它以“喜好”为主要考虑因素,喜好是个体抱负与活动的主要决定因素;三是能力期(13岁至14岁),它以“能力”为主要考虑因素,能力逐渐具有重要作用。

探索阶段:由15岁至24岁,该阶段的青少年,通过学校的活动、社团休闲活动、打零工等机会,对自我能力及角色、职业做了一番探索,以确定自己的“位子”,并在31岁至40岁,开始考虑如何保住这个“位子”,并固定下来。这个阶段发展的任务是整合、稳固并求上进。

建立阶段:由25岁至44岁,这个阶段细分又可包括两个时期:一是试验—承诺稳定期(25岁至30岁),个体寻求安定,也可能因生活或工作上若干变动而尚未感到满意;二是建立期(31岁至44岁),个体致力于工作上的稳固,大部分人处于最具创意时期,由于资深往往业绩优良。

维持阶段:由45岁至65岁,个体仍希望继续维持属于他

的工作“位子”同时会面对新的人员的挑战。这一阶段发展的任务是维持既有成就与地位。

衰退阶段 65 岁以上,由于生理及心理机能日渐衰退,个体不得不面对现实从积极参与到隐退。这一阶段往往注重发展新的角色,寻求不同方式以替代和满足需求。

3. 舒伯的循环式发展任务。在上述舒伯的生涯发展阶段中,每一阶段都有一些特定的发展任务需要完成,每一阶段需达到一定的发展水准或成就水准,而且前一阶段发展任务的达成与否关系到后一阶段的发展。

在以后的研究岁月中,舒伯对发展任务的看法又向前跨进了一步。他认为,在人一生的生涯发展中,各个阶段同样要面对成长、探索、建立、维持和衰退的问题,因而形成“成长—探索—建立—维持—衰退”的循环(见表 9-1)。

表 9-1 生涯发展循环表

阶段	年 龄			
	青年 (14 - 25 岁)	成年早期 (25 - 45 岁)	中年 (45 - 65 岁)	老年 (65 岁以后)
衰退	减少用于嗜好的时间	减少运动时间 减少工作时间	集中于主要活动	寻找合适的退休后活动场所
维持	验证当前的职业选择	设法保持工作的安定	巩固自己,面对竞争	保持仍有兴趣的事
建立	开始创业	安于现职	学习新的技能	从事向往已久的事
探索	学习更多的工作机会	寻找机会,做自己喜欢做的事	辨识新问题并设法解决	整合、稳固现职,并追求上进
成长	发展适宜的自我观念	学习与他人间的关系	接纳个人的限制	发展非职业性的角色

举例来说,如一个新员工,必须适应新的角色与学习环境,经过“成长”和“探索”,一旦建立了较固定的适应模式,同时“维持”了工作生活之后,又要开始面对另一个阶段——发展。原有的已经适应了的习惯会逐渐衰退,继而对新阶段的任务又要进行“成长”、“探索”、“建立”、“维持”与“衰退”,如此周而复始。

(三)生涯彩虹图与影响择业因素分析

个人按照自身对人生理想的不同理解,为实现自我价值而展开生命历程,其中包含各种职位和角色。1976年到1979年间,舒伯在英国进行了为期四年的跨文化研究,之后他提出了一个更为广阔的新观念——生活广度、生活空间的生涯发展观(Life-span, Life-space Career Development)(1980)。这个生涯发展观除了原有的发展阶段理论之外,较为特殊的是舒伯加入了角色理论,并将生涯发展阶段与角色彼此间交互影响的状况,描绘出一个多重角色生涯发展的综合图形。这个生活广度、生活空间的生涯发展图形,舒伯将它命名为“一生涯的彩虹图”(Life-career Rainbow),参见图9-3。

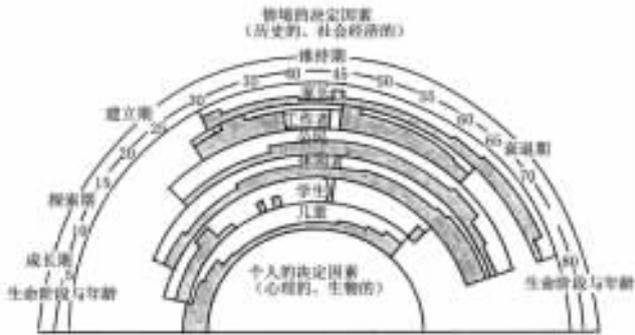


图9-3 一生涯的彩虹图

1. 横贯一生的彩虹——生活广度。在一生生涯的彩虹图中,横向层面代表的是横跨一生的生活广度。彩虹的外层显示人生主要的发展阶段和大致估算的年龄:成长期(约相当于儿童期),探索期(约相当于青春期),建立期(约相当于成人前期),维持期(约相当于中年期)以及衰退期(约相当于老年期)。在这五个主要的人生发展阶段内,各个阶段还有小的阶段,舒伯特别强调各个时期年龄划分有相当大的弹性,应依据个体不同的情况而定。

2. 纵贯上下的彩虹——生活空间。在一生生涯的彩虹图中,纵向层面代表的是纵贯上下的生活空间,是由一组职位和角色所组成的。舒伯认为,人在一生当中必须扮演九种主要的角色,依序是:儿童、学生、休闲者、公民、工作者、夫妻、家长、父母和退休者。图9-3的彩虹图中未将“退休者”列入,夫妻、家长、父母等角色则并入“家长”一类中。这里,不同角色的交互影响交织出个人独特的生涯类型(Career Patterns)。此外,角色也活跃于四种主要的人生舞台:家庭、社区、学校和工作场所。虽然个体也可能在其他舞台上扮演其他的角色,但大多数人基本上不超出上述的角色范围与舞台。

不管一个人愿意不愿意,每个人社会化过程之后,其一生必然多数时候同时在不同的舞台上扮演不同的角色。从结婚、谋得第一个职业开始,六种不同角色先后或同时在人生的舞台上层现迭出,直至退休。退休之后,仍有几种角色延续至终。相对而言,个体择业具有一定的自主性,但影响个人择业的因素也是很多的,主要分析有:

1. 个人的特质和经验:①心理特质,如能力、能力倾向、人格特质、自我概念、成就动机等;②生理特质,如健康程度、形体容貌、性别、精力等;③经验,如教育程度、受过的训练、掌

握的技能、工作经历、休闲活动、社会活动、社交技巧等。

2. 个人的背景状况 :①父母的家庭背景 ,如父母的社会经济地位、父母从事的职业、家庭经济状况、父母的期望等 ;②自己的家庭背景 ,如婚姻关系、夫妻间依赖的程度、配偶的期望值等 ;③一般状况 ,如种族、宗教、生态环境等。

3. 个人的环境状况 :包括所处的政治、经济、社会状况 ,职业变化趋势 ,技术发展 ,所处的国际环境 ,面临的国家法律、制度、政策等。

4. 不可预期的因素 :包括地震、意外、疾病、死亡等难以预期的事件。

第四节 跨文化背景下个体生涯开发研究

跨文化背景下 ,组织对于无论来自于哪个国家的个体 ,都应当努力培养其成为具有个性的个体 ,有理想、有独立的思维方式、有自己设计的生涯方案、有高成就需要 ,并能不断开发创造力。

每个个体都具有天赋的潜能 ,这些潜能是多方面发展的潜在可能性 ,它是相对于个体已经表现出来的显性发展水平而言的 ,组织应当对促使员工在多方面潜在发展的可能性转化为现实发展的确定性起到重要作用 ,并能使潜能变成发展现实 ,使每个员工都得到发展 ,而不是只注重一部分员工。让每个员工都能得到发展 ,也是员工本身梦寐以求的 ,是民主的基本理念 ,也是每个员工的基本权利 ,所以应该尊重这种权利 ,保护这种权利 ,并为实现这种权利创造空间和条件。

一、组织的基础工作

在组织的跨文化工作中 ,在员工招聘初就建立基础准备

工作是极为重要的,无论对于员工的外派和回国后的安排都是有利的。

(一)心理档案库

在跨文化背景下,帮助员工开发职业生涯规划是极其重要的。员工来自于不同的成长背景,通过测量的方法了解员工的智力和非智力状况,能有效地考虑员工的生涯设计方案。通常用心理档案库的办法进行积累,使用的量表如:卡特尔16PF量表、霍兰德职业性向量表、艾森克人格量表等。

职业咨询专家约翰·霍兰德(John Holland)认为,人格是决定一个人选择何种职业的一个重要因素,并在实验研究的基础上,提出了六种基本“人格性向”,由此,可分析职业取向。

1. 实际性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含体力活动并且需要一定的技巧、力量和协调性才能承担的职业。

2. 调研性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含着较多思考、组织、理解等认知活动的职业。

3. 社会性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含人际交往内容的职业。

4. 常规性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含大量结构性的且规则较为固定的活动的职业。

5. 企业性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含着大量以影响他人为目的的语言活动的职业。

6. 艺术性向。具有这种性向的人会被吸引去从事包含大量自我表现、艺术创造、情感表达以及个性化活动的职业。

大多数人并非只具有一种性向,性向的相似性、相容性强,则一个人在选择职业时所面临的内心冲突和犹豫就会越

少,他画出了六角职业性向图,将六种性向放在正六角形的每一个角上,两种性向越接近,相容性就越高,就很容易做出职业决策,多种兴趣会导致职业选择的困难性。

最近几年测量员工气质使其与工作岗位要求性的研究也成为员工适应岗位,使每种气质类型发挥其优点,避免其缺点的重要方面。根据感受性、耐受性、反应的敏捷性、可塑性、情绪兴奋性和指向性等特性的不同组合,一般把气质划分为四种类型,即多血质、胆汁质、粘液质和抑郁质。气质影响人的活动特点、方式和效率,要求员工必须具有某些气质特征适应工作岗位,能达到事半功倍的效果。

气质并不标志一个人的智力发展水平和道德水平,更不得用某种气质来评判员工的优劣,因为每种气质均有优缺点。如多血质的人思维灵活、反应迅速、好交际、敏感,但易浮动、急躁不稳。胆汁质的人直率热情、精力旺盛,但失之鲁莽、易于冲动、准确性差。粘液质的人安静沉稳、自制忍耐,但反应缓慢、朝气不足。抑郁质的人细腻深刻、踏实细致,但多愁善感、孤僻迟缓。多血质的人充满自信、有较强的活动能力,喜欢体验和锻炼,对所有的职业都具有适应性。粘液质人的出色之处是他们中大多数人都能很好地利用协调性、积极性、社会性及感情稳定性表现自己的才能,发挥出卓越的能力。抑郁质的人内心有孤独倾向,遇事不是单凭聪明去处理事情,而是把自己所掌握的工作内容在头脑中组合、计算,确定方针,然后在这个范围内一个一个地去做,把问题处理好。

跨文化条件下,组织对于个体职业取向差异性分析和对个性差异性进行了解极其重要,尽管文化存在差异,但通过心理档案库,无论何种国籍、语言和成长背景的员工,对其职业性向和人格差异均可做出调查,以开发个体职业生涯,安排合

(五) 个体辅导

由于每个人的生涯道路不同,在组织中有专人进行辅导,分析每个人的差异性,给予必要的讲解、指导、示范、建议和咨询是很重要的。一方面可以给予个体以单独的引导,个别性的生涯开发指导;另一方面对于组织培植共同价值观,个体生涯规划与组织目标相一致有着重要的价值。

(六) 特殊培训

组织将重要的、特殊的和非常规的工作交给员工完成,并给予特殊的培训,如外派前的培训等。员工会产生荣誉感和责任感,在新任务的完成过程中,感到组织的信任,在实践的过程中发现新的方向和能力趋向,组织也可以看到员工解决问题和发现问题的实际能力。培训也便于员工寻找和调整更合适自己发展的生涯规划。

二、个体的跨文化生涯适应

每当人们进入一个新环境,特别是进入自己所不熟悉的文化环境中的时候,伴随着兴奋与好奇而来的就是文化冲击。文化冲击是指一个人由于在不熟悉的文化环境中,不知道如何行动而在心理上造成的迷惘、焦虑与压力。许多被派遣到国外组织中工作的管理者在刚开始时也会产生一种文化兴奋感,然而几个月后,文化冲击现象就开始显现。对于外派人员通常会有以下调整过程:

1. 准备阶段。在这个阶段中,外派管理人员要为到海外任职进行各种各样的准备工作。跨国公司国际人力资源管理部门通常要对他们进行任职前的培训,以便使他们能够为适应新的文化环境进行充分的准备。

2. 国外工作阶段。当这些外派者到达自己的工作岗位以后,他们面对的是新的工作与生活环境,如何尽快地适应这

种新环境 ,是他们面临的严峻挑战 ,也是他们能否顺利地
完成外派任务的关键。在这个过程中 ,跨国公司国际人力资源
管理部门仍需要对外派人员进行持续性培训 ,并通过工作绩
效的及时评估与反馈 ,为他们提供改进工作绩效的各种建议 ,
协助他们尽快地度过艰难的“适应期”。

3. 回国阶段。当外派人员结束了自己在国外的工作后 ,
通常会返回自己的国家。但由于长期在国外生活 ,他们需要
重新调整自己的生涯规划以适应本国变化的环境。

在这些阶段中 ,跨文化工作者应当努力按照个体跨文化
生涯的适应性 ,不断培植自己的文化敏感性 ,提高与工作环
境相一致的技能技巧 ,良好的人际沟通能力 ,通过观察、学
习尽量缩短适应期 ,将国际化的个人生涯作为人生的有
意义的经验。



第十章 个体需要与成就激励

成为一个事业成功的人是每个人的愿望,在个体的成长过程中,需要是动机的动力所在,而动机的导向是直接通向行为。组织是由个体组成的,促使每个个体成为有成就需要的人是组织达到绩效最大化的重要因素

第一节 成就动机与行为模式

一、需要与动机

什么是需要?从心理学家的角度来讲,需要就是客观的要求在人们头脑中的反映,或者说,需要是人们对某种目标的渴望或欲望。欲望是一种心理现象,管理心理学把个体行为的一种欲望称需要。需要固然是一种主观心理,但它是由客观世界引起的,并非是天生的灵感。需要是人们行为产生的原动力,符合存在决定意识这一唯物主义的原理。管理心理学认为,人的需要得到满足,工作热情就高涨,生产效率就会得到提高,相反,需要得不到满足,情绪就会低落,生产效率就会下降。

所谓动机是推动人去从事某种活动的愿望或理想,他指引活动去满足一定需要意图、愿望、信念等等,这就是说动机是行为的直接原因。动机与需要都是人们的心理活动,其区别在于需要是人的积极性的基础和根源,动机是推动人们活动的直接原因。动机是与一定目标相联系的,当需要有了明

确的目标就转化为动机。动机支配行为,行为指向目标。

管理心理学家认为,激励可以激发人的行为动机,以促进个体有效地完成目标,激励理论是人力资源管理的理论依据。在现代生活中,能力相同的人,在同样的客观条件下,工作成绩悬殊,为什么?关键在于人的行为动机的激发程度。一个人的工作成绩和能力、动机激发程度有密切关系,三者的关系可用下述公式表示:

工作成绩 = 能力 × 动机激发程度

从形式可看出,一个人工作成绩的大小,取决于能力和动机激发程度。能力愈强,动机激发程度愈高,工作成绩就愈大。在一般情况下,工作成绩和动机激发程度成正比,能力稍差,可以用强烈的动机去弥补。如何激发人们的工作积极性?管理心理学家提出了人的激励模式,这是激励管理时代的特征。

在跨文化组织中进行绩效管理是最具有挑战性的工作,组织必须建立有效的制度来管理其绩效,使组织对于内部具有稳定性,外部具有竞争性。

二、成就动机与行为模式

任何一种动机的产生都是有内在原因的,个体的成功与其内在的成就动机具有相关性,所谓成就动机(Achievement Motive)指个人追求成就的内在动力。深入分析这一定义含有三点内容:①指个人追求进步以期达成希望目标的内在动力;②指从事某种工作时,个人自我投入精益求精的心理倾向;③指个人在不顺利的情境中,冲破障碍克服困难奋力达成目标的心理倾向。

(一)三大动机理论介绍

张春兴先生在其《现代心理学》一书中对三大类动机,即

成就动机、亲和动机和权力动机进行了分析。

1. 成就动机

20世纪30年代开始采用科学方法研究成就动机,一般认为:成就动机高的人无论从事何种工作都会树立较高的目标,努力勇往直前,以求尽善尽美,体现了人的持久性人格特质。60年代中期,心理学家艾特肯逊(Atkinson & Birch, 1964)对成就动机的性质,提出相对心理向度的解释。在心理学上一般认为,所谓相对心理向度者,乃是成就动机的形成过程中,在意识上有两个彼此相对的心理作用:一是希望成功(Hope for Success),一是恐惧失败(Fear of Failure)。这两种心理作用彼此相对抵消的结果,形成个人的成就动机。可见,成就动机高的人,希望成功向度上所产生的趋向力,远大于恐惧失败向度上所产生的避离的力量,追求成功并避免失败。

成就动机高的人,其所怀对成功之希望大于对失败的恐惧,故而敢于选择比较困难的工作,以期获得成功后的快乐。因此,一般相信,凡是乐于接受艰巨情况挑战的人,其成就动机必然很强。反之,成就动机低的人,其所怀对失败的恐惧大于成功之希望,故而只能选择轻而易举的工作,以避免事后的痛苦。个人成就动机之强弱,决定于个人对其面对工作时的主观看法。

上述成就动机中基本上是将希望成功与恐惧失败二者视为同时并存的两种心理作用,而成就动机只是二向度力量抵消后所剩余的内在动力。这一理论不能全面地概述所有成就动机过程中的事实,因此,认知心理学家们对成就动机的概念又提出了修正的看法。他们认为,追求成功的过程中,每个人在心理上所设定的目标与取向不同,不能以同一标准来衡量其动机的高低。从追求成功的观点看,一般人所设定的追求

目标有两种:一是学习目标(Learning Goal),另一是表现目标(Performance Goal)(Dweck , 1986)。

惯于设定表现目标的人,在心理上他所追求的埋头苦干并非真正的工作的成功,而是意在借工作表现博取别人的好评。在面临成败未卜的工作情境时,此种人倾向于选择最容易或最困难的两极性工作,原因是最容易的工作保证成功后获得别人赞许,最困难的工作成功率极少,个人成功了将成为英雄,即使失败了也会获得别人的原谅,这一思想体现了个体追求成长抑或追求表现。

2. 亲和动机

成就动机是指个体对处理事务时其行为背后的内动力。亲和动机(Affiliation Motive),则是指个体在社会情境中,对其他人所存有的与之亲近的内在需要,需要别人关心,需要友谊,需要爱情,需要别人的认可、支持与合作等,均可视为亲和动机。

亲和动机是心理性动机中的一种社会性动机,是在人与人相处时所表现的亲近行为的内在动力。除人类的天性之外,主要是学习。从学习的过程看,因为人类的幼稚期较长,在出生后靠人养育的一段时间内,经由需求与满足的过程,与人建立了亲密的关系。当个人目标无法达成时,学习了求人帮助;当遇到危险情境时,学习了求人保护;当对事物不了解时,学习了求人教导。

3. 权力动机

所谓权力动机(Power Motive)是指个人在行为上的所作所为,其背后隐藏着一种内在力量,是因个人所怀的一种强烈地影响别人或支配别人的欲望所促动。根据心理学家研究发现,凡是对社会事务有浓厚兴趣,而且极愿以其作为影响大众

的人,其行为背后均存有强烈的权力动机。

仔细观察权力动机分为两种:一种是动因为己的个人化权力动机(Personalized Power Motive),另一种是动因为人的社会化权力动机(Socialized Power Motive)(Lynn & Oldenquist, 1986)。

个人化权力动机强的人,在行为表现上多显示:喜欢参与社会活动,尽量利用机会表现自己;热衷追求权位,在追求权位过程中,以手段当做了目的;视物质条件为最高价值,不仅尽情享受物质生活,而且也竭尽所能去聚积物质;并企图藉优于他人的财富条件,炫耀自己社会地位,从而达到影响别人甚至控制社会的目的等。

社会化权力动机强的人,在行为表现上多显示:关心社会,但不实际参与社会事务,只在个人专长与专业范围内,以传播知识观念的方式,企图影响别人,助益社会;关心社会也走入社会,他们以自己的专长为人群服务,或是解除别人的痛苦,或是维护社会安全,从而达到影响别人与助益社会的目的;以服务为目的的团体领袖,他们爱人类,爱社会,对社会公益与人民福祉怀有很深的使命感,企图以其才能领导大众,从事改革,借以达到影响别人与助益社会的目的。

综上所述,三种动机都会对行为模式产生影响。在管理中,就成就动机而言,可以从分析追求成就动机的不同心态出发,通过外诱或内诱方式激发个体的成就感。

(二)麦克利兰成就需要理论

哈佛大学科学家麦克利兰认为,人的基本需要有三种:成就需要、权力需要和情谊需要。经过大量研究,发展出一套成就需要的理论。

麦克利兰认为,具有高度成就需要的人对于组织,对于国

家都有重要的作用。一个组织拥有这种人越多,它的发展越快,得利越多;一个国家拥有这种人越多,就越兴旺发达,越能迅速走在世界先进行列。在金钱和成就之间,每个人的态度是不同的,具有强烈成就需要的人,会把个人的成就看得比金钱更重要,在工作中取得成功或者攻克了难关,解决了难题,从中所得到的乐趣和激励,超过物质的鼓励。报酬对他来说,主要是衡量自己的进步和成就大小的一种工具而已,这种人事业心强,有进取心,也比较实际。

麦克利兰还认为,高成就需要是可以通过教育和培训加以培养的,他组织了训练班,一般为期7-10天,教学内容分四个部分:根据历年积累的资料,宣讲高成就需要的人物形象;要求学员制订具体而可以衡量的两年规划,训练班每六个月检查一次进展情况;在一些基本概念上,如生命的价值、科学和逻辑等,来帮助提高认识,并提高学员的自我认识;学员交流成功和失败、希望与恐惧的经验,并形成团结互助的气氛。这种训练班取得了良好的效果。

轻松适应新角色,成就动机的自我激励极为重要。麦克利兰强调每一个个体都具有三方面的重要需要,分别是:成就动机、社会交往动机与权力动机。权力动机强烈的个体具有很强的情感需要,会采取行动以影响他人的行为,社会动机强烈的个体倾向于建立、保持和恢复亲密的人际关系,成就动机强烈的个体则力争优秀、出类拔萃,并以此作为其行动指南。

麦克利兰通过广泛取样对成就的激励机制进行了深入研究,他的成就激励论认为,个体的激励水平取决于其追求卓越、力争成功的意愿强度。麦克利兰认为,每个人都有成就动机,但其中成就动机强烈者仅占美国人口的10%左右,个体成就动机的强烈程度与其童年经历、职业经历以及所在组织

的风格相关。能够进行自我激励的高成就者具有以下三方面的主要特征:首先,他们愿意为自己设立目标,而极少随波逐流、任命运所左右,即总是力求有所建树。高成就者喜欢寻求挑战,通过选择奋斗目标以实现自身价值,他们对目标的设定是有选择性的,而不愿他人将目标强加于他们。在行动中,尤其当目标是由自己所设定时,他们力争能够自我控制,并喜欢从能提供知识或技能的专家处寻求建议或帮助。高成就者为达到目标往往全力以赴,一旦成功,他们会要求荣誉;而一旦失败,他们则会接受责罚,但高成就者不愿将自己交给命运或他人之手。

其次,高成就者会估计一下成功的可能性,然后选择一个难度适中的目标。一般不会选择高难度的目标,而宁愿选择中等难度的目标,这样就既不会因为太容易而缺乏满足感,也不会因为太困难而全凭运气。力求自己所站的位置既能取胜又具有挑战性,他们所选择的距离将既非深奥莫测又非轻而易举,而是一个适中的距离以便尽展其所能。可见,高成就者通过人为地设置困难以充分享受发挥自身潜能的乐趣。

再者,高成就者更喜欢能即时提供反馈信息的工作,因为目标对于高成就者而言十分重要,所以他们喜欢知道自己做得如何。

因此,只有不断努力挑战自我,消除来自各方的压力,构筑理想的翅膀,才能成为拓展自我的高成就者。

麦克利兰的理论还认为,他所提出的成就需要激励理论根植于文化之中,不同文化背景会产生不同的效果。



第二节 激励理论

人的生命活动是一种社会性的生命活动,它包括人认识世界和改造世界以适应自身需要的全部过程。正是在这种社会性的生命活动中,人的种种属性才得以形成、发展,并表现和发挥出来,结合成一个整体表现。

一、个体的激励理论

在第三章中已就人性问题做了思考,人类的生命活动永不间断,人性就永远在发展、变化之中。在人力资源的开发与管理中,其理念基础是人性假设理论,即人力资源管理理念的建构和方法的设计,都是以对人的一定看法为基础的。这不是某个人的主观判断,而是有历史和现实依据的客观命题。纵观人力资源管理的历史发展,我们可以发现,不同的管理模式和管理思想有赖于管理者或管理思想家对人性的不同假设。同时,人性是需要激发的,激励是对生动的、能动的人的激励,所以,可以将激励理论看做是开发人性的重要手段。

(一) 马斯洛的需要层次理论与个体激励

马斯洛作为人本主义心理学家,认为人类价值体系中存在两类不同的需要,一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动,称为低级需要和生理需要;一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要,称为高级需要。人的基本需要可以归纳为五类:生理需要、安全需要、社交需要、尊重的需要、自我实现的需要。在第三章中已作了介绍。

马斯洛认为需要各层次间的相互关系表现为:

1. 五种需要像阶梯一样从低到高,但这种次序不是完全

固定的,可以变化,也有特例。

2. 一个层次的需要相对满足了,就会向高一层次需要发展。五种需要不可能完全满足,愈到上层,满足的百分比愈少。

3. 同一时期内,可能同时存在几种需要,因为人的行为是受多种需要支配的。但是,每一时期内总有一种需要是占支配地位的。

4. 需要满足了就不再是一股激励力量。

马斯洛对人的需要的分类比较细致,需要理论成为一种激励理论,在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律,可以通过对个体需要的激励,使每个人都能朝着自我实现者的方向发展,这一理论增添了人类的生存和发展信心。

马斯洛指出,人的需要是有层次的,不是固定不变的,有一个发展的过程。可以研究这个发生发展的过程,并且能按照客观实际的发展过程,培养和促进人的需要的形成发展。他指出,需要具有递进式发展的性质,每个时期有一个主导的需要出现,表明人在一定的时间里,他的行动受这个主导需要的调节支配,这也是符合实际的。了解人在某个时期的主导需要,可以使我们了解和预测人的行为表现,便于在管理工作中进行有效的动机诱导。他提倡为人的个性全面发展创造积极有利的条件,可以使更多具有高级需要的人产生。

在现代管理中,将需求层次理论与管理的措施相结合的工作对人力资源的开发与管理有着重要作用(见表10-1)。



表 10-1 需求层次与管理措施

需求层次	诱因	管理配套
生理	健康、生存	住房、薪酬、食堂、工作条件
安全	生命保障	社会保险、安全设施
社交	归属、友谊和群集感	群体活动、人际氛围、访谈、双向沟通
尊重	地位、权力、责任	考绩、晋升、培训、奖惩
自我实现	工作具有挑战性,潜能得到发挥	参与决策、权力下放

(二) 阿尔德佛 ERG 理论与个体激励

美国的心理学家阿尔德佛(Alderfor)在对工人进行大量调查研究后,1969年在题为《人类需要新理论的经验测试》一文中认为,一个人的需要有三个层次,即生存(Existence)、相互关系(Relatedness)和成长(Growth)。阿尔德佛的需要层次理论简称 ERG 理论。

1. 生存需要(E)。这是人的基本需要,即人们首先要求一个基本的生存条件,它包括人的衣、食、住、行等方面的物质需要,这一层次包括了马斯洛的生理需要与安全需要。

2. 相互关系和谐的需要(R)。当一个人的工资已经满足他基本生存需要之后,他希望与周围有着良好的人际关系。这一层次需要相当于马斯洛的社交需要。

3. 成长需要(G)。人们要求在事业、前途方面得到发展的内在愿望。这一层次相当于马斯洛的尊重需要与自我实现需要。

马斯洛的需要层次理论与阿尔德佛 ERG 理论基本相符,共同点在于他们都认为人的需要有层次,由低到高逐级上升,

并且彼此之间相互联系。阿尔德佛的 ERG 理论作了重要补充。区别是：马斯洛的需要层次理论是建立在满足—上升的基础上，一旦较低层需要得到满足后，人们将进到更高一级的需要上；而 ERG 理论不仅体现满足—上升的理论，而且还指出人的需要有挫折—倒退的情况，即当较高的需要得不到满足时，人们把愿望放在较低的需要上。

（三）赫茨伯格双因素理论与个体激励

美国心理学家赫茨伯格（F. Herzberg）提出了激励因素——保健因素的理论，简称为“双因素理论”（Two - Factor Theory）。

赫茨伯格在调查与研究中发现，使员工感到不满意的因素与使员工感到满意的因素是不同的。使职工感到不满意的因素往往是外在工作环境引起的，使员工感到满意的因素则是由工作本身引起的。因此，赫茨伯格提出激发动机因素有两类：一是保健因素，一是激励因素。

保健因素是指只能消除职工不满，但不能激发其积极性的因素，只起保持人们心理平衡，维持正常工作的作用，所以称为维持因素；激励因素则是指改善、调动人们的积极性和激发工作热情。

赫茨伯格根据分析，提出一个重要观点：员工不满意与满意是两类不同性质。有的因素存在时，可以使人感到满意，当它缺乏时，不是使人不满意，而是没有满意；有的因素存在时，人们并不觉得满意，而是没有不满意，当它缺乏时，引起不满意。所以赫茨伯格认为传统观点应予以修正，满意的对立面是不满意这一传统观点不正确，满意的对立面应当是没有满意，不满意的对立面应当是没有不满意。如图 10-1。

赫茨伯格认为，只有依靠激励因素才能调动职工的积

极性。

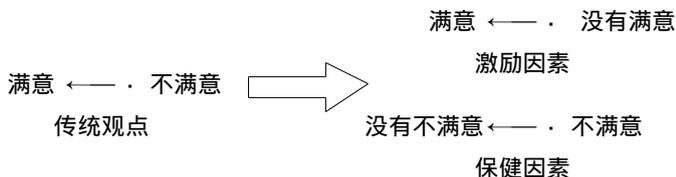


图 10-1 双因素理论

双因素理论包含辩证法因素,对于正确处理物质奖励与精神奖励的关系有着重要的作用。在实际生活中要调动员工的积极性,注意保健因素,使员工不致产生不满情绪,但更重要的是利用激励因素去激发员工的主动性和创造力。

二、跨文化激励

在不同的国家,由于文化的差异性,员工对于激励的方式认同是不一样的,跨国组织应当根据具体国家的文化特征和不同员工的个性特征进行激励,其目标是使个体目标和组织目标趋于一致。通常包含两个方面:内在激励和外在激励。

(一) 外在激励

适当地改变工作的内容和薪酬体系,以提高员工的生活质量为目标。在工作设计中,由于国际化的原因,无法设定统一的标准,但在薪酬设计、工作条件、工作环境、人际关系的协调、技术监督、职务保障、培训、社会保险和组织的政策、制度和法律遵守等方面应尽量满足国际工作人员的要求,以此防止员工不满情绪的产生。并应有一个独立而稳定的工作环境,使激励政策能与竞争对手相一致甚至优于竞争对手。

(二) 内在激励

组织激励以提高工作积极性和适应性为目标,使跨文化组织中的员工产生一种心理承诺、文化认同,员工在工作中具

有成就感、挑战感、责任感,个体生涯得到开发与发展,得到赏识和提升,并且认为在异国的发展中或在境外的组织中能得到锻炼和成长。

员工与组织共同拥有一种心理默契,虽然跨文化、跨职能和跨部门,但员工努力地工作以期实现组织的目标。所以,组织的激励从内容上看,与员工之间达到的效果是具有交易成分的,强调的是具体性、短期利益、金钱、责任,如组织为雇员提供的工资水平、福利待遇、培训与晋升机会等;关系成分强调的则是长期的、广泛的使命感,以及员工为组织工作的努力水平、承诺与忠诚等。

第三节 影响成就需要实现的个体因素分析

一、压力

压力是在某种情景下的体验,是现代社会的一个主要的特征,会影响到个体成就需要的实现。当个人在面对具有威胁性刺激情境中,人体对某一特定的压力来源会本能地做出反应。一般压力可以分为两类:一类属于正面压力(Eustress),是一种令人愉快且具有建设性的压力;另一类属于负面压力(Distress),是一种令人难受和有害的压力。在个体追求成就需要的过程中,受到各方压力是必然的,压力会引起个体的生理疲劳和心理疲劳,降低工作效率。在现代社会,竞争激烈,能在人才群中脱颖而出,必须学会应对压力的影响。

有关压力的著名学者汉斯(Hans Selye)指出,压力并不是一种人力必须去逃避的东西。一般有三种解释:①指环境中客观存在的某种具有威胁性的刺激,如地震、车祸等。②指某种具有威胁性的刺激引起的一种反应组型,具有连动性,只

要类似刺激出现,就会引起同类型的反应,即为压力反应组型。③指刺激与反应的交互关系,个体对环境具有威胁性的刺激,经认知其性质后所表现的反应。压力按性质分为两类:一类是短期的或偶发的,在此种情形下,个体的生理反应是应急的;另一类压力是长期性的,亦即生活压力。个体对环境的压力具有相当大的抗拒力和适应力,如在适应压力的过程中,在开始或中途增加另一压力,将会使个体适应能力和抗争能力快速下降,提前进入衰竭。压力过度可能引起生理上、心理上、行为上的消极反应,产生种种身心失调的现象。个体角色压力有可能来自于学习、生活、健康、时间、环境等各种因素。

(一)客观分析压力造成原因,正确认识压力

压力的产生有外部原因也有内部原因。在遇到压力后,要冷静客观分析自己的目标、方法,以及阻力和助力,找出造成压力的真实原因,对压力做出符合实际的准确归因。正面压力是成长的动力,负面压力出现后,只有正视压力,自己控制转化情况,才不会因压力而气馁,使自己从压力中解脱出来,使负面压力向积极方向转化,也能成为成长的动力。

在压力面前能确立正确的人生观,保持乐观进取的人生态度,面对一些社会问题,自身所处的环境以及周围所发生的事情能冷静思考、理智处理,把眼光从“自我”移向社会,按照社会的现实要求进行学习和生活,增强竞争意识,进行自我重塑,才能适应社会,战胜客观,战胜自我,保证心理反应速度,避免心理失衡。

与此同时,在自己的头脑中储存压力的信息,做好接受压力的心理准备,使抗压力成为锻炼自己坚强意志的途径。应当看到,压力同世界上的任何其他事物一样,也具有两重性。

压力既有消极的一面,也有积极的一面。压力的积极作用,就在于它可以激发人的进取心,促使人为改变境遇而奋斗,它能磨炼人的性格和意志,增强人的创造能力和智慧,使人对所碰到的问题能有更清醒、更深刻的认识。面临压力时,如果适当变换思维的角度和方式,也会有助于摆脱压力的困境。

(二) 正确定位抱负水平

一个人要确定适度的抱负水平,形成合理的心理支点,当受到压力后,就要重新衡量一下,目标是否订得过高,是否符合主观条件。

在学习、生活和社会实践活动中,要善于找准自己的位置,正确审视自己,确立恰当的自我价值目标。客观地看待自己的特长和优势,做到扬己之长,避己之短,凡事量力而行,不好高骛远,降低期望值,根据自己的实际情况,给自己确立切合实际的目标。在为之奋斗过程中表现和发展自我,增强信心,积极进取,并把自己的主观条件、社会利益、客观环境条件等综合起来加以考虑,才可能做出正确的分析和判断。

如果是由于目标不切实际而造成压力,那就要重新调整目标,对建立的远大目标应分解成中期、近期和当前的各种子目标。子目标的排列要由易到难、由简到繁,形成一个层层升高、步步逼近的目标体系。这样,经过努力不断地实现一个个的具体目标,会使人接连获得成功的喜悦而产生更大的心理动力;同时,又总有一个巨大的具有吸引力的总目标呈现在前方,而使人长久保持旺盛的进取热情。

(三) 承受能力培养

一个真正的达观者,往往是对自己缺点和错误的最无情的批判者,是最严格要求自己的进取者,是乐于向自我挑战的人,宽慰不等于放任自流和为错误辩解。对压力的承受力标

志着一个人适应环境的能力,这种能力不是先天的,是后天学习、实践、锻炼的结果。提高压力承受力,不仅可以使意志更加坚强,使人格更趋成熟,而且有能力应付充满挑战和激烈竞争的社会,成为具有成就需要的人。

二、情绪

情绪是个体受外界刺激产生的内心体验,每个人一生中无论是生活、工作和学习中都会因人、事、物的变化而产生喜怒哀乐等情绪表现,快乐的情绪具有激励力量,不良的情绪使人消极、烦恼。学习消除不良情绪有利于实现成就需要。排除不良情绪的方法有:

1. 宣泄。将消极、激烈的情绪释放出来。可以找自己的亲朋好友诉说心中的烦恼和忧愁,以得到他人的理解和帮助,就会感到心情舒畅。或遇伤心事情就大哭一场来宣泄心中的不快。可设法用一种不伤害他人的方式抒发心中的积怨,以使心情舒畅起来。情感的宣泄是一种缓解心理压力,保护心理健康的有效途径。

2. 升华。将一些本能的力量,如饥饿、性欲或攻击性等内驱力,转移到自己和社会所能接纳的安全范围,求得变形的、象征性的满足,这就是升华。例如把被压抑的激情转移到正当的文化艺术活动中去,以这种形式来抒发自己的情感,或者以自慰的方式释放压力,这也是一种超越的方法。时过境迁后,重新找回失去的方向。

3. 补偿。当生理上或心理上有所缺憾而感到不适时,设法用种种方法来弥补这些缺憾,从而减轻自己不适的感觉。如把激烈的或不愉快的情绪化为学习与工作的动力,或在寻求新的成功中得到补偿,以获得他人的认可,从而消除心理上的困扰。一种补偿是用一个目标来代替原来尝试失败的目标。

另一种补偿是通过新的努力使某一弱点得以补救,转弱为强,来达到原来的目标。“失之东隅,收之桑榆”是对心理补偿的贴切诠释。

4. 转移。即把注意力从一种事物转移到另一种事物上去,以减轻心理负担;也即把自己的注意力从挫折源中转移到其他较为轻松的活动中去,让情绪上出现暂时的空白;也可通过自我倾泻法,把自己心中的不快用日记等方式记载下来,以转移、稳定情绪,达到心理平衡,起到维持心理健康的作用。当个人的愤怒、忧愁、惧怕等情绪不能缓解的时候,可以听一支悠扬的乐曲,看一场令人轻松愉快的电影,或散步、打球,通过寻找自身的兴趣点或换一个环境和空间转移不良情绪,缓解心理压力。

以下是提高抗挫折能力的几种方法:

1. 发现自己的优点。花一个钟头去发掘自己的优点,然后逐点用笔记下来。优点可分数类,如个人专长所在,已做过什么有益的或有建设性的事,过去什么人如何称赞过自己,家人、朋友对自己的关怀,受过的教育等等,你一定会发现自己有许多优点,增添一些自信。

2. 找出模仿对象。在认识或不认识的人中,找一个你最羡慕、最敬仰,希望自己可以成为他(她)那样的人做你的人生楷模。找出他们的可模仿之处,想象他们遭受挫折时是怎样克服困难,取得胜利的。

3. 肯定自己的能力。每天找出3件自己做成功的事。日常生活工作都可以有“成功”与“挫折”之分,一日至少顺利地做了3件事,肯定自己不是“一事无成”、“一无是处”,知道自己能把事情做好,等于是对自己的能力的肯定,可以振作精神。

4. 统计已完成的事。计算自己已完成的事而不是检讨自己还有多少事没有做。人还没做的事永远多过已做妥的事,这样想便会愈想愈沮丧,真的会觉得自己能力低,无效率,大为失意。但已做妥的工作并列出来,长长的一张单子立刻便使自己自信心大增。

5. 培养个人兴趣。在自己的优点、专长、兴趣中,找一种加以特别培养、发展,使之成为自己的专长。虽然不是专家,但在小圈子中,一提到某件事,大家都公认非你莫属,专长不必太困难、高深莫测,可以简单些。

6. 外表补偿。遭受不良情绪后,寻求最简单的补偿方法之一就是发挥自己的外在美。衣装的清洁、光鲜、明亮、顺眼、出众、大方也是补偿方法。尤其在自知情绪低落时,更要穿得鲜艳明丽些,还得加上化妆及新剪的头发,这样不但自己的坏心情会因打扮而有所改变,表情也会生动活泼些。

三、挫折

在社会生活中,每个人受成就需要的影响,都在追求着一定的目标。然而由于社会生活的复杂性,各种客观因素和人为因素都处在相互作用、相互制约、相互影响之中,无论个人的动机如何,努力的程度如何,每个人都不可能一帆风顺地实现自己的目标,一生中多少都会遭受到挫折。

挫折是个体在从事有目的的活动过程中遇到的障碍或干扰,是动机不能实现、需要无法满足时所产生的紧张状态或情绪反应。挫折是一种普遍的社会现象,也是一种普遍的心理体验,从儿童到老年人几乎都无法避免。从挫折的定义来看,有两种涵义:一是对个体动机性行为造成障碍或干扰的外在刺激情境,也称挫折源。二是个体在挫折情境下所产生的烦恼、困惑、焦虑、愤怒等各种负面情绪所交织而成的心理感受,

也称心理挫折。

挫折概念包括三方面的内容:其一是指存在着的动机不能实现,需要不能满足的干扰情境;其二是指对挫折情境的认知与评价,这种认知与评价的过程存在着很大的个体差异;其三是指在对挫折认知评价的基础上,产生情绪或行为反应,如愤怒、攻击、紧张、焦虑、退缩、逃避等。在三方面内容的关系中,一般是挫折情境(真实的或想象的)引起挫折认知进而产生挫折反应,挫折认知起着十分重要的中介作用。

引起挫折的原因可能是多方面的,挫折的形成有客观原因,也有主观原因。

客观上,即自然因素、社会因素以及家庭、工作等给人带来的阻碍和限制,使人的需要得不到满足而产生挫折。重要的生活事件,用来约束我们行为的道德、法律规范和风俗习惯等等也能导致挫折感的形成。主观原因:即人的需要和动机无法实现需求动机的冲突,个体心理素质以及人的个性心理素质等都是挫折产生的影响因素。最重要的影响挫折产生的主观因素是个体内在的欲求水平。心理学研究表明,一个人对成功与失败的体验,包括对挫折的体验,不仅依赖于某种客观的标准,而且更多地依赖于个体内在的欲求水准,这也就是个体成就需要得不到满足时常会出现的一种体验。任何远离这一欲求水准的活动,都可能产生成功或者失败的体验。

对挫折的分类有多种划分方法,一般说挫折可分为以下几种:

1. 需要挫折。需要挫折是指因为各种原因造成行为者的需要无法得以满足时的情绪状态。需要挫折又可分为需要冲突与需要受挫。前者是指行为者在特定条件下,因若千种需要发生矛盾冲突又未能妥善解决而造成挫折;后者是指行

为者自认为自己的合理需要被外界条件阻碍不能满足而体验到挫折感。

2. 行为挫折。行为挫折是指行为者在一定动机支配下,有了行为的意向,但是因各种条件的影响,行为无法付诸实现而产生的情绪状态。

3. 目标挫折。目标挫折是指行为者在行动过程中,由于遇到无法克服的障碍,不能达到目标时的情绪状态。目标挫折与行为挫折是有区别的,行为挫折实质是行为意向或行为的准备状态受到挫折,挫折发生在行为之前,而目标挫折则是行为本身受挫,挫折发生在行为过程中。

4. 丧失挫折。丧失挫折是指行为者自认为本来就应是自己所有的东西,却在一定条件下丧失了,这时行为者所感受到的情绪状态。

挫折常可用以下方法加以纠正:

1. 自我估价纠正。在实现自己的成就需要时,如果一个人自我估价远远超过个人能力,就会目空一切,不自量力,去追求一些根本无法实现的目标,必然造成挫折。当然一个人自我估价过低,畏缩不前,就会错过成功在望的目标,也会造成挫折。

2. 抱负水平适当。抱负水平是指个人对自己所要达到的目标规定的标准。一个人是否受挫折,与他自己对成功所规定的标准有密切关系。

3. 改良不合理的、不切实际的需要。正确合理、健康的需要得不到满足,会使人产生挫折感,这往往是客观因素造成的。但是,有些挫折往往是由于个人某些不合理、不切实际的需要得不到满足而产生的,应当学会不断进行调整。

四、学习

面向一个科学技术与社会快速发展的时代,一个学习型的时代,若想在社会上处于有利的地位,就必须成为一个终身学习者,一种新的经济形态——知识经济形态已经展现并成为冲击人类社会各个领域的势不可挡的历史潮流。它预示着人类正在步入一个以智力资源的占有、配置,知识的生产、分配、使用(消费)为最重要因素的经济时代。

1996年4月11日,“国际21世纪教育委员会”正式提交联合国教科文组织总干事马约尔的报告《学习——内在的财富》(Learning: The Treasure Within),明确强调要通过持续地学习,让像财富一样隐藏在每个人灵魂深处的全部才能(记忆、推理能力、想象、体力、审美观、与他人交往的能力、领导者的天然气质等)都能充分发挥出来。该报告将学会四种基本学习作为21世纪教育的四大支柱,即学会认知、学会做事、学会共同生活和学会生存。追求成就需要的人应当是会学习的人,是终身学习的榜样。应当努力做到以下几点:

1. 科学用脑,注意用脑卫生。脑的生理学研究认为:脑是身体代谢最活泼的器官,脑的用氧量约占全身用氧量的四分之一,居全身之首。大脑是人体内最精细微妙的组织。人在进行艰苦而繁重的学习活动时,大脑皮层处于高度兴奋状态,如果持续时间太长,过度用脑,就会使脑的血容量剧增,脑细胞负担过重,而且脑的用氧量也大大增加。如果有意识地将不同性质的学习、工作内容进行转换,交替进行,使原先处于抑制的脑细胞兴奋起来,同样可使活动效率增强,并起到交互休息的作用,这是消除大脑疲劳的有效而积极的方式。

2. 创造反思学习的时间。创造学习的时间,主要是要创造反思学习的时间。真正的学习必须是在反思中学习。麻省

理工学院的熊恩在他的《反思的实行者》一书中指出：“立即采取行动”似乎来自学校教室中的学习传统，真正意义上的学习，必须发展出“停下来研拟假说—行动—再停下来对结果进行反思”的这种精益求精，不断循环改进的学习能力。熊恩说：“我们不仅要能够想到着手去做，当在做的时候，还要一面反省所做的。”提倡“学习四轮”，反思，即观察你自己的思维和行动，联结，即将你所构思的可能行动重新组合成新的形式，决定，即在前面反思和联结的基础上，做出选择决策；行动，即在学习之轮中的最后一个结点，根据前面的决策采取行动。

3. 掌握情境学习的知识。根据韦伯斯特词典所下的定义：情境是指“与某一事件相关的整个情景、背景或环境”（“the whole situation, background or environment relevant to a particular event”，Webster's dictionary, 1972, 307）。情境的这一定义表明情境就是复杂因素的集合体。情境是渗透在任何学习过程和迁移中的潜在影响因素。适宜的情境可以克服学习内容的抽象性，以促进理解和记忆的保持，有利于学习的强化和迁移学习。情境的知识还能帮助学生思考他们将在怎样的情境中应用今天所学习的知识，以符合个人的、学术的、社会的或职业的目标并直接涉及影响学习兴趣、动机、理解、态度、方法的种种因素。

4. 激励学习动机。学习动机是指直接推动进行学习的一种内部动力，是激励和指引个体进行学习的一种需要，如个体对感兴趣、符合自身需要、对自己有重要价值意义的学科投入很多的时间和精力，也能从中获得较大的满足感。学习动机一般是基于对知识价值观、学习兴趣、学习能力感、成就感四个方面而得出的。其中，学习价值观反映了学习内容的有

用性,学习兴趣体现了求知欲。

5. 培植学习能力。即自我效能感,指的是在学习上的自信心及对自己学习能力的主观推测。它影响个体参加学习活动的韧性,激发和维持向困难挑战的精神和达到学习目标的意志力。激励学习能力感有利于产生高效的学习,充分开发人的学习潜能,将产生学习的革命,成倍,甚至十倍、百倍地提高人的学习速度,包括各种快速阅读法、记忆法、思维技巧以及多媒体技术的运用,但在提高学习的效率时还须注重不仅要掌握知识的量,而且要掌握知识的质。

五、灵感

(一)灵感思维

灵感思维是大脑经过紧张思考和专心探索之后产生的思维质变,即思维活动渐进过程中的中断和升华,是大脑的潜意识的反映形式,是由现象和创造物之间多种原先没有意识到的信息作用下的潜意识的接通,因而是大脑潜意识的反映形式。通常灵感思维表现为长期思考着的问题得不到解决而突然获得解决的一种心理过程。如科学家对一个问题百思不得其解时,会突然地获得新的发现,文学家会突然构思出绝妙的情节、动人的语句等等。成就需要的个体常会盼望灵感的出现以解面临的困难。

灵感产生的条件和过程大致有如下几步:

1. 头脑中要有一个待解决的中心问题。这是由灵感的专一性决定的,它是产生灵感的前提。很明显,一个在头脑中并无需要解决问题的人,决不会产生有关问题的灵感。因此,灵感与要解决的问题有直接关系。

2. 要有足够的知识储备或观察资料(信息资料)的积累。这是产生灵感的另一个重要条件。比如,一个不懂文学的人

决不会出现写诗的灵感。究其原因,主要在于他们不具备有关知识和资料。所以,灵感思维是以一定的知识积累或经验为先决条件的。

3. 对于渴望解决的中心问题要反复地、艰苦地、长时间地思考,也就是说要进行超出常规的过量思考。这种过量思考是有意识的,在这种有意识的思考中也包含许多无意识(潜意识)的成分,因此,过量思考就是促使灵感到来的必经阶段。

4. 搁置。人们在进行过量思考、思路进入僵局状态后,可以把要解决的问题暂时放一放,使大脑放松放松,也可以从事一些其他性质的工作,或者玩一玩、散散步,改换一下环境,缓冲一下,使大脑不再受压抑,以促使头脑中的潜意识积极活动。在搁置阶段,头脑中已形成的潜意识信息一旦遇到相关的刺激,常会自然地产生“一闪念”或称顿悟。

5. 灵感的产生。人脑的顿悟一旦形成,即表示灵感已经到来。这时的关键是要及时地抓住灵感,并通过自觉的思维活动对这一突然的“一闪念”进行鉴别,只有对有用的灵感进行有意识的强化并使之清晰之后,灵感才能在创造中起重要作用。这一阶段,往往需要及时地将灵感记录下来,否则,稍一放松,灵感就会从脑海中消逝。

灵感是创造性思维的基础,灵感的产生往往就是创造性思维的产生。创造性思维是指思维结果具有新颖性、独特性和有价值的思维。

(二)创造性思维过程的模型

创造性思维一般包括以下四个阶段:

1. 准备阶段(Preparation Stage)。在这个阶段里,主体已明确所要解决的问题,然后围绕这个问题,收集资料信息,并

试图使之概括化和系统化,形成自己的知识,了解问题的性质,澄清疑难的关键等;同时开始尝试和寻找初步的解决方法,但往往这些方法行不通,问题的解决出现了僵持状态。

2. 酝酿阶段(Incubation Stage)。这一阶段的最大特点是潜意识的参与。对主体来说,需要解决的问题被搁置起来,主体并没有做什么有意识的工作。由于问题是暂时表面搁置而实际上在继续思考,因而这一阶段也常常叫做探索解决问题的潜伏期、孕育期。

3. 明朗阶段(Illumination Stage)。进入这一阶段,问题的解决一下子变得豁然开朗。主体突然间被特定情景下的某一特定启发唤醒,创造性的新意识猛地发现,以前的困扰顿时一一化解,问题顺利解决。这一阶段伴随着强烈而明显的情绪变化,这一情绪变化是在面临问题被解决的一刹那出现的,是突然的、完整的、强烈的,给主体以极大的快感。这一阶段也称灵感期或顿悟期。

4. 验证阶段(Verification Stage)。这是个体对整个创造过程的反思,是检验解决方法是否正确的验证期。在这个阶段,把抽象的新观念落实到具体操作的层次上,提出的解决方法必须详细地、具体地叙述出来并加以运用和验证。如果试验并检验是好的,问题便解决了。如果提出的方法失败了,则上述过程必须全部或部分地重新进行。

在个体追求成就需要过程中,了解灵感思维和创造性思维的关系及其各个形成阶段的特点有利于培养自身的创新能力。创新有利于挖掘自身的潜力,开拓感兴趣的事业,个体如能在成就需要的不断满足中寻求新的发展,那就会使成就需要水平得到不断提升。

案例

★东风汽车的激励实践

东风汽车悬架弹簧公司(原第二汽车制造厂钢板弹簧厂)创建于1969年,是东风汽车公司所属全资子公司,拥有固定资产7 876万元,主要生产重、中、轻型载重车和各类乘用车钢板弹簧,年产量16万辆份,年产值达3.2亿元。公司产品为东风汽车公司等十余家汽车厂商配套,并远销美国、意大利、韩国、澳大利亚、菲律宾等国,是中国最大的悬架弹簧专业公司。现有职工1 259人,其中:大学本科以上学历84人,大专学历141人,具有高级职称的13人,中级职称的86人。

一、成长背景

1996年开始,东风汽车公司效益大幅度下滑,悬架弹簧公司由于受大气候的影响,同样出现效益滑坡现象。工资分配模式为单一的岗位技能结构工资制,员工工资收入平均主义色彩浓厚,干多干少一个样,干好干坏一个样;专业技术人员与简单劳动者一个样,有突出贡献的专业技术人员同一般的专业技术人员一个样,极大地挫伤了专业技术人员的工作积极性。企业技术开发能力弱,产品结构单一。

专业技术人员工资收入偏低,与沿海地区、三资企业同类型员工相比差别较大,企业人才流失现象严重,发生了技术科长带领多名技术骨干集体“跳槽”事件。

市场竞争归根到底是人才竞争。企业要走出困境,在市场经济大潮中立足于不败之地,惟有吸引人才、稳定人才,充分发挥各类人才的聪明才智。要留住人才,除了事业留人、感情

留人外,待遇留人的手段必不可少。为此,改革工资分配制度,打破现行的平均主义分配模式,加大对专业技术人员的激励力度势在必行。

基于以上因素,1998年,东风汽车悬架弹簧公司大胆出台了“421”激励专业技术人员政策,并以此为工资分配制度改革改革的切入点。

二、激励方案

所谓“421”机制,即东风汽车悬架弹簧公司为尽快地立足市场,开发新产品,而对技术开发所采取的保护政策和激励措施。公司允许其技术开发部门三年有偿使用产品开发保护权,并按照实际生产的产值和利润,给予相应的提成。具体内容:工程技术人员当年开发的新产品首先可按当年销售收入的4%提成;次年可按当年销售收入的2%提成;第三年可按当年销售收入的1%提成。在具体的实施过程中,“421”机制得到进一步丰富和完善,一是鼓励产品设计人员将某一公司专有新产品推广到其他公司或厂家进行配套装车,从而减少工装模具的投入,利于现场物流的管理,提高同类产品的产量,为此,公司也给予3年的保护;二是对一些技术难度大、附加值高的技术项目采取公开招标的方式承包给工程技术人员,实行项目奖励。

三、实施效果

东风汽车悬架弹簧公司自1998年创建“421”激励机制以来,取得了以下预期效果:

(一)激活了人力资源

工程技术人员积极性得到了充分调动,工作面貌焕然一新,工作效率大幅度提高。人才流失的现象得到遏制,有效

地稳定了骨干人才队伍 ;工程技术人员的潜能得到发挥 ,自身得到快速成长 ,其中有的已成为东风公司的专家、劳模 ,有的提拔到领导岗位。所开发的技术成果有的获得东风公司十大科技成果奖 ,有的获得机械工业局科技进步奖。

(二)产品开发工作大为改观 ,企业经济效益大幅度上升

技术开发产品由原来的以中轻卡配套为主转变为乘用车配套为主 ,产品附加值不断提高 ;产品开发周期由原来的三四个月缩短到现在的一个月 ,甚至半个月、10 天 ,产品开发周期越来越短 ;自主开发能力也由原来的以来图、来样试制 ,转变为现在的独立开发为主 ,开发能力在不断增强 ;产品开发由原来的多品种、小批量试制被动开发 ,转变为现在的批量配套供货。

自 1998 年至 2000 年以来 ,东风汽车悬架弹簧公司无论从产品开发的数量、质量上都有了明显的提高 ,公司经济效益也得到大幅度的提高。2000 年一举扭亏 ,实现了三年脱困目标。其技术开发项目数、创产值两项指标对比如下表 :

年度	1998 年	1999 年	2000 年
开发项目数	52	61	68
创产值(万元)	480	1 294	2 300

(三)收入与绩效一致的激励机制正在建立

专业技术人员与一般员工之间 ,有突出贡献的专业技术人员与其他专业技术人员之间的工资收入拉开了差距 ,谁的能力强、贡献大 ,谁的收入就高。

四、效果分析

东风汽车悬架弹簧公司所建立的“421”机制 ,实质上是

一种分配激励机制,包括技术开发提成奖励和项目奖励两个方面。这一机制的建立具有以下特点:

1. 对普遍使用的岗位技能结构工资制提出质疑,率先打破了这一平均主义色彩较浓的工资分配模式,建立“421”机制成为工资分配制度改革的切入点。

2. 按劳分配与按生产要素分配相结合,工资分配制度改革的原则之一是使关键岗位较大幅度增加工资;“421”机制从执行的结果看,达到了这一目的。

3. 工资分配制度改革重在制度创新和机制创新。

4. 工资分配制度改革涉及广大员工的切身利益,改革必须平稳过渡。

5. 企业工资分配制度改革的重点之一是理顺工资关系,实行灵活多样的分配形式,使员工工资收入逐步贴近劳动力市场价格。

6. 现代企业分配理论要求深化工资收入分配制度改革,必须建立符合现代企业制度要求的、符合企业实际的薪酬分配体系。“421”提成奖励和项目奖励不失为薪酬分配体系中重要的分配实现形式,东风汽车公司在建立薪酬分配体系中,已将其纳入其中。

实践证明,“421”机制的运行是一种对专业技术人员有效的激励机制。

——根据胡永福等发表于《中国劳动》2002年第1期《建立“421”机制,激活人力资源——东风汽车的激励专业技术人员的做法与分析》等材料整理

★ 惠普的员工个体生涯设计

战略管理过程是复杂的,它包括很多的组织功能。将人力资源策略与战略规划过程相联系只能使战略管理变得更为复杂。可能正是因为这个原因,相对来说,很少有公司真正进行战略人力资源管理。

许多公司有出色的人力资源管理纪录。例如,在《美国工作最理想的100家公司》一书中包括的企业普遍具有高超的人力资源管理技巧,并且已经形成适应公司战略任务需要的完整的人力资源项目。其中一小部分公司确实是建立在公司的人力资源理念上,并为这种理念所驱动。

电器制造惠普公司就是其中一个。成立于1939年的惠普公司现已是经营数十亿美元电器产品的生产厂家。它的产品包括计算机、计算器、精密计量仪器等。

一、员工成长的个体空间

公司明确规定了7条公司目标:

1. 利润:制造足够的利润用于公司的发展壮大。
2. 客户:生产出满足客户需要的产品。
3. 兴趣范围:限制其他公司进入本公司独特产品新领域的可能性。
4. 增长:在改进能够满足顾客需求的赢利产品的前提下可能性。
5. 员工:与公司员工分享共同创造的成功,按照员工的绩效提供工作保障,承认个人成就,帮助员工从工作中获得满足感和成就感。
6. 管理:促进主动性和创造性,允许在实现明确的目标

过程中,个人拥有极大的行为自由度。

7. 公民权:保证公司所处的社区由于公司的设立比以前更好。

这些目标发展成为“人力资源之路”,它是一系列看法和策略,包括以下几方面:

- (1)信任员工,充分自由;
- (2)尊重和尊严,个人的尊重;
- (3)认同,成就感,参与性;
- (4)保障,持久,员工发展;
- (5)保险,解除个人烦恼;
- (6)利润的分享和责任的分担,互助;
- (7)目标管理(非直接管理),分权制度;
- (8)非正式化,称呼名字,开放式交流;
- (9)错误是学习的机会;
- (10)培训和教育,咨询;
- (11)绩效与热情。

结果形成了参与式管理风格。这种管理要求支持个人的自由和主动性,并强调共同的目标和团队合作。根据“人力资源之路”,公司在共同商议下以确定目标的形式为员工指出方向,员工可以创造性地采用自己的方式来实现这一目标,为公司的成功做出贡献。随着公司的发展,通过特意的努力来保持员工的目标感、紧密度和非正式化的意识。

惠普公司的人力资源管理作为其管理的核心而得到了发展。诸如产品战略、组织和财务方面的企业决策都由“人力资源之路”所驱动,并且与人力资源管理的理念相联系。比如说,为了保证公司以个人为中心,并且保持非正式的、开放的风格,公司内部各部门都实行小型化。当某些分支机构发

展起来以至超过了理想的规模,惠普公司就对这些部门再进一步划分。一贯坚持以人力资源管理为核心的原则,使公司一直保持领先的地位。结果是公司不论作为雇佣者,或者作为经营者,都受到了很高的评价。

二、培训对员工的开发

惠普公司在员工培训方面花的钱远远超过著名的培训机构 ASTD 调查的数以千计美国公司的平均水平(每人每年 1 000 美元)。但是“只有在会计做账时,这笔钱才被看做是费用,在惠普公司的理念中,我们总认为这是投入产出比最高的投资”。培训在惠普被认为是一种对员工开发必然的投入。

惠普的教育培训系统分三块:经理培训、员工培训及培训平台,它连接着全球培训管理系统。为中国惠普 1 100 多名员工提供培训支持的教育培训部只有区区 4 人。4 个人如何做得到呢?“我们有一个全球化的策略。”惠普在全球的培训有着相同的行为标准,惠普公司的人无论来自美国、马来西亚或别的国家,都带有明显的“惠普烙印”。

“我们必须根据惠普公司的核心精神(HPDNA)不断地改进课程。”比如,新惠普更加鼓励创造精神,在全球统一的新员工的培训中增加了一项内容,让大家在心理上承受一次突破极限的刺激。教育培训部还必须增强核心课程开发的能力,主动地向业务部门提出战略规划,并提供相关的课程。

“统一的培训平台只是教育培训部工作的 50%,余下 50%的工作是要针对各个业务部门特殊的要求来帮助他们。”比如说,今年以来,已经给华为、邮政总局、建设银行等很多客户和代理商讲过惠普公司的绩效考核系统。因为他们有着共同的目标,把优秀的课程推广到客户,客户成功之后,一定会对惠普的生意有所帮助。

在惠普,各业务部门情况很不同,大的部门还有自己专门负责培训的人员,小的部门才没有。针对不同的需求,培训资源不断地转换着角色。有时,他们要包办一切培训上的事;有时他们作为业务部门人力资源主管的同行;有时,他们就是咨询师。

惠普公司90%的培训课程是由经理们上的,惠普公司对讲课非常严格,而且对经理们不计报酬。“给员工讲课已经成为经理们的一种觉悟。”

从1997年开始,创办了“惠普公司中国教育委员会”(简称EC)。现在,惠普公司亚太区已经开始学习EC经验。

三、培训与个体生涯

从周勤的成长轨迹可以看到惠普的组织目标与个体的生涯目标是怎样取得一致的。

周勤现在是中国惠普培训服务部总经理,负责打理惠普公司客户培训方面的事项。9年前,周勤大学毕业,来到当时还不算太多的外企之一——中国惠普应聘。因为他听说,惠普公司在培训方面比较有特色,这家公司“不仅用你,而且培养你”。

员工进入惠普,一般要经历4个自我成长的阶段。第一个阶段是自我约束阶段,不做不该做的事,强化职业道德;然后进入自我管理阶段,做好应该做的事——本职工作,加强专业技能;进入第三阶段,自我激励,不仅做好自己的工作,而且要思考如何为团队做出更大的贡献,思考的立足点需要从自己转移到整个团队;最后是自我学习阶段,学海无涯,随时随地都能找到学习的机会。

在惠普8年,周勤大约上了二三十门课,都是公司花钱提供的。这些课程有在国内上的,也有在新加坡、美国进行的,

课程的形式多种多样。初到惠普,首先是“新员工培训”,这将帮助一个人很快熟悉并适应新环境。周勤说:“通过这个培训,我有三个收获:第一,了解公司的文化;第二,确立自己的目标;第三,清楚业绩考核办法。明白了这三点,也就明白了该如何规划自己的职业生涯。”

很快地,周勤和自己的老板一起确定了目标,并拿一张单子,清楚地写着什么时间参加什么培训。周勤也提出了一些自己的需求,于是,那张单子相应地做了些调整。后来,人事部门就依据调整后的单子不断地安排课程。在这一阶段,课程主要是与工作紧密相关的技术类培训,比如编程、系统管理等。

5年之后,周勤通过公司内部招聘成为一线的经理,加入到公司内部管理工作中来。新工作有了新目标,当然他自己对培训课程也有了新需求,根据这个目标,考虑他的需求,公司部门领导结合自己的经验又给他做了一份培训计划。与人事部门协调之后,确立了每门课的内容和进度,这份计划开始实施。这个阶段课程主要包括沟通谈判以及基本的管理培训。

两年前,周勤得到升迁,出任培训服务部的总经理。这时候,需要参加什么培训就主要由他本人决定了。但是,“我发现自己实在是难以拿出三五天的时间去参加培训!”工作一段时间之后,周勤觉得,如果不参加培训,工作的效率就始终难以提高。还是那句老话“磨刀不误砍柴工”,于是,他又参照人事部门的培训计划,结合在线培训课程等方面的安排,为自己制定了新的培训方案。

“为了帮助年轻的经理人员成长,我们有一个系统的培训方案——向日葵计划(Sunflower Program)。”中国惠普教育

第四篇 个体职业生涯的开发

培训部总经理郭崇华说：“这是一个超常规发展的计划，帮助较高层的经理人员从全局把握职位要求，改善工作方式。”

周勤在自己的第三阶段培训中主要参加了一些管理类的课程。比如，今年参加的两门课给他留下了深刻的印象。3月份，惠普从北美、欧洲及亚洲等不同地方请来20多位心理学家，为十几位经理人进行了为期一周的领导特质360度全方位考察。周勤没有料到，前些天他又收到两份图表，上面有客户如何看待他等很多方面的信息。“这些图表体现了我与别人打交道方面的行为一致性，也清楚地展现了我的弱点。这样的训练非常必要。”

再比如“管理成熟度评估”课程，这实际上是对经理人员的一个考核，用一系列方法来评估参训人员的工作计划。该课程首先通过实际收集市场、客户信息来评定计划的合理性；然后通过提问评定计划中每个责任人的状况，半年之后，还要评定计划的执行结果。这些培训往往既看重眼前的成果，也关注长期的影响。

周勤在惠普公司8年多的培训经历和成长过程，全面反映了惠普公司对员工培训所付出的努力。这个培训过程是由硬到软的，提供的课程从技术业务知识到沟通技巧再到文化思维，是一个不断深化的过程，这里体现了惠普在培养人方面的一种哲理——在需要的时候提供必要的培训。与此同时，也可看出惠普的个体成长之路。

——根据《惠普的培训》、《IT经理世界》2000年第22期《惠普的人力资源管理》等材料整理



★ 宝洁公司的全球人力资源管理战略

“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下,把我们的人带走,我们的公司会垮掉;相反,如果你拿走我们的资金、厂房及品牌,而留下我们的人,十年内我们将重建一切。”——宝洁公司前任董事长 Richard Deupree。

美国的 Universum 公司最新出炉的“最受 MBA 欢迎的 50 家企业”报告中,宝洁公司依然榜上有名。无独有偶,在最新一份“最受中国大学生欢迎的外企”的调查报告,宝洁公司名列前茅。

不知是宝洁公司的成功导致了其在市场上的大受欢迎,还是其市场上的成功导致了公司的成功?但可以肯定的是,这是一个良性循环。我们考察中国宝洁所取得的巨大成功时,肯定不能忘记宝洁的人力资源政策。

一、独具慧眼的校园招聘

宝洁相信,“一张白纸,可以画最新最美的图画”。宝洁宁可招聘刚毕业的、没有社会经验的大学生,也不愿招聘有相关工作经验的人员。除了少数确实需要工作经验和社会关系网络的职位,如部分财会人员、公关人员之外,宝洁公司甚少公开向社会招聘,他们招聘的重点是直接从重点大学选拔优秀的应届毕业生,这是宝洁公司的长期基本战略。

1989年6月,宝洁首次在中国校园招聘了20名大学生。此后,每年宝洁公司都要在全国重点大学举办大规模的招聘会,通过严格有序的专业化招聘,来吸引大批富有才干的年轻人。十多年来,宝洁已先后在三十多所著名高校举行过校园招聘活动,并和这些中国著名高等学府建立了良好的合作关

系。迄今为止,共招入超过千名大学毕业生。

宝洁在大学校园给人的感觉是“太难进”了,即使在北京大学,宝洁的招聘会也能挤得水泄不通。有限的几个名额,数十倍甚至上百倍的应聘者竞争。宝洁对应聘者的挑选几近大浪淘金。填表、第一轮面试、解难能力测试、TOEIC 英文测试、第二轮面试……

留下来的就是“宝洁所需要的一流人才”:他们应该是具有领导能力的人,诚实正直的人,有能力发展自己的人,能够承担风险的人。他们应该具有积极的创新能力,解决问题的能力,团结合作的能力。

1. 宝洁奖学金与讲座

为了加强与著名高校的合作,尤其是在培养、招聘方面的合作,宝洁已在北京大学、清华大学、中山大学、华南理工大学、天津大学、四川联合大学、浙江大学、南开大学等著名高校设立了宝洁奖学金。宝洁和高校共同设计评选方案并实施。宝洁奖学金获得者都是品学兼优的优秀学生,尤其在主动性、持之以恒、领导能力各方面尤为突出,并且具备诚实的品质。

在设立宝洁奖学金的高校,每年大约有 50—60 人获得此殊荣。宝洁高级经理和校方领导都会出席隆重的颁奖典礼。典礼结束后,一般会有一场讲座,讲演者是宝洁高级经理代表。除了奖学金获得者外,校园里很多学生也会踊跃参加,学生们对于讲座的评价很高,他们觉得讲座使他们能更多地了解宝洁,了解国际大公司的运作和文化以及一些实用的求职应聘技巧等等。

宝洁已在高校里举办过的讲座包括:多部门合作发展业务、求职应聘技巧、宝洁技术革新带来领先市场、产品生命周期神话、制胜战略的特性等等。

2. 宝洁的校园招聘程序

宝洁校园招聘通常开始于十一月并于次年一月结束,主要包括招聘会、申请表领取及填写、初试、解难能力测试、英文测试、复试等步骤。宝洁会和高校毕业分配办公室共同合作组织有关校园招聘活动。通过下列典型的校园招聘程序,我们可以看出宝洁的校园招聘是严谨细致而有序的。

第一步:招聘会/申请表派发

公司高级经理会现场介绍招聘相关信息,包括职业发展机会、工资福利、部门职能、求职者所需要的技能素质等等,并当场回答有关疑问。招聘申请表在招聘会上派发。

第二步:填写申请表

求职者需领取一份空白的招聘申请表,填写好将原件交到宝洁公司,复印件将被视作无效。通常公司负责校园招聘的人员会在学校毕业分配办公室收取完成的表格。宝洁只招收国家统招统分的应届毕业生。

第三步:初试

大约需要 30 - 45 分钟,面试官是公司各部门的高级经理。

第四步:解难能力测试

这是一个书面考试,使用宝洁全球通用试题。在中国,使用中文版本的试题。考试时间为 65 分钟。主要是考核解决疑难问题的能力。

第五步:TOEIC 英文测试

这是一个书面考试,TOEIC 全称是 Test of English for International Communication,用于测试母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。

第六步:复试

大约需要 60 分钟,面试官至少是三个人,都是公司各部

门的高级经理。如果面试官是外方经理,则会提供翻译。

第七步 录用通知

通过申请表审核、初试、解难能力测试、英文测试、复试后,决定录用名单。公司会发出录用通知书达本人和学校。

第八步 加入公司

新员工在5月或7月从学校毕业后加入公司工作。

二、内部提供足够的成长空间

宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。要实现内部提升制,必须要有几个前提:一是公司雇用的人员必须有发展的潜力;二是他们应该认同公司的价值观;三是公司的职业设计相当明确并且充满层次;四是公司必须建立完善的培训体系,以提升公司雇员的潜力;五是公司的提升制度必须透明化。

宝洁的一条价值观是:“……我们实行从内部发展的制度,选拔、提升和奖励表现突出的员工而不受任何与工作无关的因素影响。……提升取决于员工的工作表现和对公司的贡献。你个人的发展快慢归根结底取决于你的能力和所取得的成绩。”

作为一家国际性的大公司,宝洁有足够的空间来让雇员描绘自己的未来职业发展蓝图。无论他是一个技术性的人才还是一个管理型人才,他未来的发展空间都会足够大。例如,一个人力资源经理的典型职业成长之路为:最初他将会是一个人力资源专职管理培训生,然后成为负责培训、招聘或者工资福利制度的助理经理。下一步,将作为人力资源部的某一专业领域经理负责公司政策制度的实施、招聘等工作。然后,更进一步,会作为分公司的人力资源部经理全面负责所属合资公司的人力资源系统的整体管理工作;或者负责人力资

源某个专业领域系统的发展和完善,如工资福利制度等。而后,他将会成为人力资源部的经理。同样,在市场部、财务部、市场研究部、信息技术部、研究开发部、产品供应部、客户资源发展部、对外关系部都会有一条清晰的职业发展之路。

内部提升的制度在宝洁得到严格执行。包括宝洁公司大中国区的现任前总裁潘纳友先生也一样是从底层逐步提升的。他在1977年加入公司,从培训生做起,先后在欧洲分公司的销售部和市场部担任职务。1989年被任命为埃及宝洁公司总经理。1993年调任宝洁公司中国总经理,并于1994年被任命为中国宝洁公司副总裁兼总经理。1995年,他升任中国地区副总裁,同时负责宝洁公司中国内地和香港的业务。1997年,他被任命为宝洁公司大中国区总裁至2001年。

在中国,宝洁致力于培养中国的经理管理中国的生意。宝洁公司在中国大学的招聘已经十三年了,在很多部门,本地同事已经担任重要职位,取代了外方经理。随着宝洁在中国业务的拓展,公司的发展方向是管理人员本地化,所以越来越多的中方经理会在公司中担任重要职务。

三、优秀的培训体系

重视人才并重视培养和发展人才,是宝洁公司为全世界同行所尊敬的主要原因之一。公司每年都从全国一流大学招聘优秀的大学毕业生,并经过独具特色的培训发展把他们培养成一流的管理人才。不遗余力地培训和发展员工,是宝洁未来事业成功的关键。

宝洁(中国)公司人力资源部经理张伟给出了这样一个公式:

$$\text{人才} = \text{观念} + \text{方法} + \text{投入}$$

其中,方法为培训体系,投入为资金、人才的投入,观念是对该不该培训,会不会白花钱这两个问题的答案。宝洁公司

的答案是这样的:员工培训可以为企业带来较高的回报率,培训收益大约是所需投资的30倍。培训过的员工的工作效率明显较高,企业的全员培训将会带来整体效率的提高,从而加强企业的竞争力。

宝洁是一家学无止境的公司,在这里员工能源源不断地得到公司各种完善的培训。在美国总部,宝洁建立了培训学院。在中国,也有了专门的P&G培训学院。其特点有三:①全员性,公司所有雇员都有机会参加各种培训。②全程性,内部提升制客观上要求,当一个人到了更高的阶段,需要相应的培训来帮助成功和发展。③针对性,公司根据雇员的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划,使他们的潜力得到最大限度的发挥。

通过“P&G学院”开设的管理技能培训课程,员工能及时了解国际先进的管理技术和信息。宝洁为中国员工特设的“P&G学院”提供的系统培训包括:入职培训、评议、语言培训、管理技能和商业知识的培训,专业技术的在职培训等。

入职培训:新员工加入公司后,会接受短期的入职培训。其目的是让新员工了解公司的宗旨、企业文化、政策及公司各部门的职能和工作方式。

管理技能和商业知识培训:公司内部有许多关于管理技能和商业知识的培训课程,如提高管理水平和沟通技巧,领导技能培训等,它们结合员工个人发展的需要,帮助新员工在短期内成为称职的职员。同时,公司还经常邀请P&G其他分部的高级经理和外国机构的专家来华讲学,以便公司员工能够及时了解国际先进的管理技术和信息,确保公司在合理范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。

海外培训及委任 :公司根据工作需要 ,选派各部门工作表现优秀的年轻管理人员到美国、英国、日本、新加坡、菲律宾和香港等地的 P&G 分支机构进行培训和工作 ,使他们具有在不同国家和工作环境下工作的经验 ,有更全面的发展。

语言培训 :英语是公司的的工作语言。公司在员工的不同发展阶段 ,根据员工的实际情况及工作的需要 ,聘国际知名的英语培训机构教授英语课程。新员工还参加集中的短期英语岗前培训。

专业技术的在职培训 :把发展生意和发展部属作为每一个经理人的两大基本职责。从新员工加入公司开始 ,公司便派一经验丰富的经理对其日常工作加以指导和培训。公司为每一位新员工都制定其个人的培训和工作发展计划 ,由其上级经理定期与员工回顾 ,这一做法将在在职培训与日常工作实践结合在一起 ,最终使他们成为本部门和本领域的专家能手。

宝洁的培训是无价的。因为很多培训在外面根本就买不到 ,这种量身定做的培训 ,最切合员工的实际。因此 ,无论是从中国还是从世界范围来讲 ,宝洁公司的内部体系和内部提升制度都是堪称典范的 MBA 学校。

四、薪酬福利留住优秀的雇员

有位学者说过 ,企业不仅仅要事业留人、感情留人 ,更需要金钱留人、福利留人。在市场经济的大潮冲洗下 ,大家都已不再羞于谈钱。

市场才是宝洁的薪酬福利有没有吸引力的最终裁决者 ,而宝洁也把裁决权交给市场。每年 ,宝洁公司都会请国际知名的咨询公司作市场调查 ,内容包括同类行业的薪酬水平 ,确保群体平均收入具有竞争力 ,从而使宝洁的薪酬能够具有足够的竞争力。

员工具体的薪酬包括两大部分,一块是工资,实行年薪制;另一块是全方位的福利。宝洁的福利体系包括:住房福利,医疗福利,福利保险,假期,奖励福利。其中包括中国政府要求给雇员购买的福利,公司在国际上统一给雇员的福利,以及根据中国实际给予的福利。比如休假,公司同时结合中国和国外的休假,包括“5.1”、“10.1”、中秋、春节,也包括圣诞节。雇员同时享受到了中资和外资企业的福利。宝洁公司自1993年8月起开始实施员工住房贷款供楼计划,开创全国先例。

工资和福利作为保健因素,不给出是会引发众怒的,给多了也不会觉得有所谓。所以为了保住和鼓励优秀雇员,公司的激励制度非常重要。

宝洁的激励包括两部分,物质上的和精神上的。物质上的包括提升和提薪两种主要的措施,同时还有平时一些及时的奖励。比如某个雇员在工作上表现突出,经理就会及时地给他一些小的物质奖励。还有一种叫做模拟股票制,就是通过给成绩突出的雇员若干认可的模拟股票,鼓励他保留若干年之后再去卖出,股票增值部分就属于雇员。

当一个人在物质上基本满足以后,来自精神上的奖励就成为需要。尊重和认可也许是最基本的精神奖励。在宝洁公司,上级会经常过问下属的工作,尊重下属的意见,及时沟通。同时,当下属的工作取得了成绩的时候,上级经理会及时致谢,通过感谢信或者表扬信的方式来奖励下属。

宝洁公司不希望员工因为金钱的缘故而离开宝洁,但宝洁也绝不把薪酬福利制度作为惟一机制。校园招聘、内部提升、特设培训及富有竞争力的薪酬福利制度等一整套人力资源体系的有机结合,也许是中国宝洁能够持续吸收和留住人才的关键所在!

五、动态的人才概念

宝洁公司把员工视作为宝贵的财富,但并不等于无条件地留住所有的员工,也不是片面追求员工流失率越低越好。宝洁深信,只有通过人才流动,才能保证公司不断地注入新鲜血液,才能保持公司的活力。

市场部尤其需要通过人才流动来保持活力,市场部的所有员工都有一种“逆水行舟,不进则退”的压力。市场部招聘回来的新人都从助理品牌经理做起,优秀的人才往往在几年之内就会被提升为品牌经理。但品牌经理的数量远远少于助理品牌经理,越到上层空缺越少。为了保证市场部能不断吸收优秀人才,市场部的员工往往是做了几年之后要么升职,要么离开。如果你呆在助理品牌经理的职位上多年得不到提升,说明你的能力已经到顶了,公司会“鼓励”你辞职。

如果有的员工野心不大,虽不能晋升,但在助理品牌经理的职位上倒也基本称职,留在原位不上不下,不行吗?但要知道,如果公司想引进更优秀、更有潜质的员工,必须把你的位置腾出来。

其实,许多在宝洁市场部因多年未获晋升而离职的员工都可算是同行中的佼佼者。能够到宝洁这样成功的跨国大公司工作本身就是一种“镀金”效应。从宝洁公司出来的员工会受同行业其他公司的青睐。宝洁的一个助理品牌经理,到了其他小一点的公司,可能就是市场部经理、市场部总监。在宝洁因没有晋升机会而辞职者其实许多都是难得的人才,只是因为宝洁人才太多了,没有其用武之地。辞职者到了别的公司却往往会倍受重用,这不失为一个互惠的举措。

——根据卢泰宏《宝洁的人力资源战略》等材料整理

附录

特别关注

★ 猎头公司

一、猎头公司意味着什么

猎头公司代表了外部招聘求职者的另一种途径。这里,雇主通过与适当的猎头公司接触,并告之工作所需要的资格开始招聘过程。猎头公司承担了寻找和筛选求职者的任务,并向雇主推荐优秀的求职者,以备进一步筛选。

猎头一词源于英文的“Head-Hunting”,这是美国二战以后出现的新词汇。当时美国政府在战败国搜集科技资料的同时,还不遗余力地网罗科技人才。其行动方式是先找到目标,然后使用各种手段将其“捕获”,颇似丛林狩猎,由此就有了猎头的说法。“猎头”在国外已经是比较流行的招聘形式,主要业务是受企业委托,搜寻中高级的管理或技术人才。在国外,猎头除了Head-Hunting这样的俗称,还有个非常专业的名字叫Executive Search,高层行政人员招聘,与律师楼、会计师行有着相似的地位,是受人尊敬的行业。

1998年,美国最大的猎头公司之一科恩费里国际有限公司在全球的年营业收入达几十亿美元,这家公司在海外的分支机构有几十个,业务逐步覆盖人才资源服务的方方面面,有独立的网站、测评培训机构等。据其总部设在美国康涅狄州

的司凯龙猎头顾问公司估算,全球猎头行业的收入1993年为30亿美元,2000年达到200亿美元。澳大利亚的摩根——班克公司1998年的收入约为13亿美元,已发展成以猎头为主的多种经营公司。

在国内,由于新兴企业发展迅速,外资企业大量涌入,这些企业在高速发展的同时,对中高级人才的需求量大大超过了人才市场的供给量,特别是一些综合素质好、英语优秀、具备跨国公司工作经历、职业道德优良、年富力强的高级职业经理人特别缺乏,而用人单位很难通过公开招聘途径,如刊登广告、人才市场现场招聘等找到这些优秀的人才。这样,猎头行业便在国外猎头公司的启发下应运而生。由于投资少,回报高,加之介入的门槛很低,国内的猎头业在最近几年发展迅速。

国际公司管理层本地化是猎头产业发展的另一重要原因。外企进入中国已经20年,培养了大批成熟的经理人。他们熟知西方文化理念,深谙国际公司的沟通方式,了解中国市场。留学归国人员也是高级职业经理层的重要组成部分。这些人构成了中国成长的职业阶层,他们是国际公司人才本地化的基础。猎头的出现是与人才成长有关的。由此看来,猎头服务实际上起着一个推动中国企业走向世界,帮助跨国企业进入中国的桥梁作用。

国内最早的猎头公司是1992年成立的沈阳维用猎头公司。国内猎头业现在大致分三个板块:一是外国的猎头公司随着跨国公司的进入而涉足中国市场,这些公司经验丰富、操作规范、人员素质高,无疑极具竞争力;二是已正式注册的国内猎头公司;三是 general 人才交流机构的高级人才寻访部门。20世纪90年代初广州、北京、上海、沈阳有几家猎头公司,现

在全国大约有 1 000 家左右的公司专业从事猎头业务,1998 年的营业额大约有 1 亿元,到 2000 年底已突破了 10 亿元。

国内猎头行业最发达的地区集中在外资企业及外资机构密集的北京、广州、上海三地,就营业收入而言,广州应排在首位。仅广州市年营业收入在 100 万元左右的就有 EMDS、中财经营猎头、粤秀人才顾问等约 10 家顾问(猎头)公司。另外,北京的纵横管理顾问公司、泰来猎头事务所、中国国际智力技术合作公司、上海的成达高级人才顾问公司、专才管理顾问有限公司等的年营业额也在 100 万以上。

近年来,随着国际互联网的快速发展和普及,传统的猎头行业正受到来自网上招聘业务的冲击,网上招聘以其自身的优势蚕食着猎头公司的中低端市场。

二、猎头公司的运作程序

猎头公司搜寻过程的步骤如下:

首先是客户提出要求,指出要聘请人员未来的职位、责任、待遇,要求猎头公司推荐;有时是猎头公司同委托机构一起制定一套候选资格说明书。猎头公司准备以后,确定开展搜寻的战略。

猎头公司决定接受委托,签订合同后,就开始寻找合适的人选。而何谓合适的人选,也要看各猎头公司对于人才的认识和对客户提供职位的了解。所以,好的猎头公司往往具备自己的评价体系,而不仅仅看人员的学历和履历。

猎头公司一般通过个人简历数据库来发现求职者。通过面试、证明资料核查及标准化测试来评价每位潜在候选人的背景与资格。通过考察诸如工作经历、证明材料、个人特征、技术职能及教育背景之类与委托人要求相符的因素,猎头公

司在如海的信息中不断缩小搜寻范围,当最合适的只有十余人时,就可以进入下一阶段——面谈。猎头公司工作人员和目标人面谈时,就是考验猎头公司是否能称得上是猎头公司或只是个普通的人才介绍所的时刻。猎头公司的工作人员必须对目标人的性格、能力、发展潜力以及缺陷有正确而深刻的认识,这样才可以写出深刻的报告,而这一报告的价值远远超过了简单的履历表。拿着这些报告再一次核对客户的职位要求,猎头公司选出最合适的四至五人,将报告交给客户,这时就是客户取舍的时候了,当然,猎头公司还会提供参考意见。

此外,猎头公司还要就候选人和客户间的工资待遇等进行斡旋,而候选人与原公司发生合同纠纷等问题时,猎头公司也要设法解决。

候选人到新公司上班以后,猎头公司的工作就可以告一段落了。但是好的猎头公司一般都有一个“保换期”,在候选人上岗以后的3个月之间,无论是新公司和候选人二者谁炒谁的鱿鱼,猎头公司都要免费为新公司提供新的人选。

猎头公司专门招聘高薪水的中级和高级人才。猎头公司通常就他们的服务收取雇主相当高的费用,一般收取企业付给所“猎”人才年薪的10%—35%,即一般支付相当于2—4个月工资的费用。国内的猎头公司一般也依照国际惯例,即完成任务后,按该职位第一年年薪的30%收取佣金,现在国内有的具备一定影响的猎头公司还要求在签约时预付相当于佣金总额1/3的定金。

三、写一份让猎头心动的履历

履历表是经理人求职的重要工具,很多经理人虽然才华横溢,但并不一定能写好。如果你想通过猎头公司寻求更好的发展舞台,一份让猎头心动、让目标企业心动的履历表是你

的利器。以下提供 ZMZ 先生履历表样本(略有删减),并请展动力猎头公司 CEO 郭展序先生作点评,以供读者参考。

ZMZ 先生履历表样本

个人资料

姓名 ZMZ 性别 男

年龄 41 籍贯 浙江奉化

国籍 中华人民共和国

现居住地 加拿大

户籍 北京

电话 :××××××××

求职目标 :

高科技公司中、高级管理职位。能充分运用自己多年来在世界一流企业中所积累的部门及项目管理、团队组建和商务运作的丰富经验 ;施展自己在通讯、网络系统及计算机软件方面的研发技能并与公司产品发展相结合。

背景概述 :

集丰富的管理经验与扎实的科研技能于一身的综合型人才。具有 6 年多在世界一流高科技公司中从事部门管理、项目管理的经验 ;擅长团队组建与扩充 ,产品(尤其是通讯系统产品和软件产品)研发管理体系的建立与完善 ;擅长与各类客户交流 ,协调合作关系 ;具有 10 多年从事通讯、网络系统 ,以及计算机软件研究和开发的实际经验 ,大到系统级的设计 ,小至局部功能的具体实现。

主要技能 :

具有丰富的团队组建与扩充经验和项目管理与协调经验。

擅长项目的计划、预算控制、资源统筹、质量控制及进度

管理。

擅长软件开发的开发周期与规范体系管理。

精通商务运作开发及面向客户的交流与协作。

扎实的无线通讯系统的理论基础与丰富的实际经验,如 GSM、TDMA、CDMA 系统及第三代移动通讯系统,如 WCDMA、UMTS 等。

精于有线/无线话音及数据通讯系统的设计、协议分析与实现,如 GSM 第二代增强系统、GPRS、SS7、INAP、ISUP 及 CS-1 等。

精于面向对象程序设计技术及运用,如 C/C++、VB、Java 等。

具有丰富的网络编程经验及路由协议实现和测试经验,如 BGP4、OSPF、MPLS、VPN 等。

能流利地运用中、英、日三种语言。

职业生涯:

2001.02 - 2001.10 著名跨国公司加拿大公司,加拿大温哥华

职位:项目经理,主任工程师

1999.11 - 2001.02 著名跨国公司中国软件开发中心,中国北京

职位:部门经理,信令与协议部

1997.10 - 1999.11 惠普-科委联合软件开发中心,中国北京

职位:项目经理

1995.08 - 1997.10 电子部金峰通讯有限公司,中国北京

职位:技术开发部主任

1989.01 - 1995.08 电子科技大学,中国四川成都

职位 : 讲师 , 副教授

主要业绩 :

1. 管理方面

创立并扩充公司的开发部门。在一年多时间里将部门从两位工程师为一个客户工作 , 发展到有 30 位工程师为三个不同的客户工作。因此公司的年营业额增长了 300%。

在三年内成功地管理了 8 个项目并与 3 个不同的客户合作。所有的项目都按客户的要求按时高质地完成 , 使公司的业务得到了迅速的发展。

成功地为公司软件开发建立了一整套质量保证体系并在实际中加以完善 , 使其逐渐符合 ISO9001 及 CMM 体系的要求。

曾为一家新的无线通讯公司工作 , 负责创建研发部门。在一年半内将 R&D 部门由 3 位工程师发展到 24 位 , 并主持 3 个新产品的开发 , 其中一个产品在一年多时间里就推向了市场。

2. 研发方面

“快速测试”项目的主研。该项目为路由器制造商提供路由协议的快速解决方案 , 使他们能方便地对 BGP4、OSPF、MPLS 等协议进行测试。

成功管理并参与信令测试仪的 GSM 二代增强型协议、GPRS 协议的开发 , 以及 accesseSS7 系统的七号信令系统的开发。

管理、参与并按时、高质地为客户开发了 CDMA(IS - 95A、IS795B 及 cdma2000) 系统建模及仿真软件。

CDMA 无线本地环路系统级设计及系统软件的开发。

分组无线网和扩频无线 LAN 两产品的主设计者及开

发者。

教育及专业培训：

1986.09 - 1989.01 通讯与计算机专业硕士

电子科技大学,电子工程系,中国四川成都

1980.09 - 1984.08 电子工程专业学士

上海铁道学院,电子与通讯系,中国上海

1998.05 “行为面试”惠普学院

1998.06 “项目的启动”惠普学院

1999.04 “预先的计划与风险管理”惠普学院

1999.05 “项目管理基础”惠普学院

专业协会成员及荣誉：

1. IEEE 会员,通讯学会、计算机学会及信号处理学会成员

2. 中国电子学会成员

3. 2001 年荣获中国软件开发中心首届管理贡献奖

4. 1992 年获电子部科技进步二等奖

推荐人名单可根据要求随时提供。

对 ZMZ 先生履历的点评,展动力猎头公司 CEO 郭展序：

这是一份信息完整、重点突出、富有层次、条理清晰、目标明确、内容简练而又篇幅适中的个人简历。通阅全篇令人赏心悦目,其恰到好处地将自己最优秀的东西自然展现和传递给看这份履历的人,堪称履历中之范本。

一份出色的或者说是成功的个人简历,首要之作用是能让看这份履历的人产生一定要见你的强烈愿望,因为你传递出的信息说明你正是他们苦苦寻觅已久的人选。

现试从如下几方面对 ZMZ 先生之履历作一分析：

1. 履历中所用的语言平实、客观、精练、富于理性,且用

两页纸的篇幅将个人基本资料、职位目标、主要技能、职业生涯、主要业绩、教育及专业培训、专业协会及荣誉等主要信息完整表述,具有相当强的概括能力。一份好的履历以两至三页标准 A4 纸的长短为佳,最好不要超过三页 A4 纸,否则很少有人能耐心仔细看完,而如果只用一页纸的篇幅甚至还未写满一页,则无法较完整地表述信息,而且也会让看的人不够重视。

2. ZMZ 在履历中对其背景、经历、个人能力和专业经验的描述相当到位,既不会让人产生夸夸其谈、自视过高之感觉,又能使人感知其对自身优秀素质之充分信心,其使用的语言是典型的工作背景资深人员的表达方式,既具体又经过准确的概括和提炼,可信度甚高。

3. ZMZ 在履历中对自身未来的职位目标有清楚的定位,让人感知其对职业生涯规划既切合实际,又富有前瞻性。而见惯了各路精英的猎头公司专业顾问亦更喜欢与这样的人打交道,愿意为其主动搜寻理想的事业平台。

4. 在此份履历中,ZMZ 并未像更多经理人那样提出对薪水的预期和要求,但这也并无大碍,这样反而会使自己赢得更多一些的面谈机会,亦能使自己处于主动地位。

5. 从企业客户的角度看,它们看一份候选者履历时最关心的首先是他(她)的基本资料(姓名、性别、年龄等)、工作经历(职业记录)和主要业绩,其次是所受教育及培训、主要技能、职业目标等几部分,而其他信息在面试之前则并不重要。履历中的描述切忌长篇大论,更忌自视过高、无所不能,而真实准确则是一份好履历之前提。ZMZ 的这份履历让人看后觉得有内容,对专业内的东西更逐项简练列出,真实可信。而且其又在世界一流的企业担任相应层次的技术及管理职位,

对求才企业确实有相当的吸引力。

6. 有专家说“简历不是找工作用的,而是赢得面试用的”。讲得非常对!如果一份个人简历递出去后,不能赢得面试或约谈,就是不成功的。试想连见面或约谈的机会都没有还谈何其他?而一份出色的履历,足以为你赢得多个既与你条件相若又富有挑战,且待遇丰厚、成长空间巨大、前景广阔的事业平台。拥有出色履历可使你在职场上长期保持优势地位并使事业发展更为顺畅。

——资料来源《经理人》(深圳)2002

★ 测谎器和诚实性测验

一、测谎器的功能

测谎器是测量诸如呼吸加快等生理变化的工具。其假设是,生理变化反映了伴随说谎时的情绪压力。通常的程序是让求职者贴近电子探测器,然后由一位测谎专家向求职者提一系列明显的、中性的问题。例如,这些问题可能是证实求职者的名字叫约翰·史密斯,目前住在纽约。

一旦求职者给出中性问题的真实答案时的情绪反应确定后,测谎专家就可以提如下问题:“你曾经偷过东西吗?”“你使用毒品吗?”或“你曾经有犯罪行为吗?”等。从理论上讲,专家据此可以有一定把握判断求职者是否在说谎。

对测谎器的抱怨,以及对其准确性的严重怀疑导致里根总统于1988年6月27日签署了《雇员测谎保护法案》(Employee Polygraph Protection Act)。该法禁止(少数例外)雇主对所有求职者和多数雇员进行测谎测验。这项法律还禁止使

用其他测量诚实和不诚实的机械或电子设备,包括心理压力评价器、声音压力分析器。联邦法律没有禁止纸笔测验和化学测验(用于测验毒品)。政府(地方、州和联邦)雇主可继续进行测谎测验(但一些州的法律有些限制)。其他可使用测谎测验的雇主包括订有国防或安全合同的行业,与能源部订有原子能合同的某些工商企业,接触高密级信息以及与联邦调查局(FBI)或司法部订有反间谍合同的工商企业或顾问;以及以下私营工商企业:①雇用私人保安人员;②雇用接触毒品人员;③进行涉及某雇主经营损失或经济损失如盗窃的调查。

即使在调查盗窃案件的情况下,雇主使用测谎器的权力也是相当有限的。根据1988年《雇员测谎保护法》审判的头两个案件于1992年由劳工部的一位行政法官进行了裁决。雇主在调查中使用测谎测验,必须满足四个标准(条件):①雇主必须表明自己遭受了经济损失。②雇主必须证明被调查雇员有接触财产的途径。③雇主必须基于合理的怀疑采用测谎测验。④雇主必须在测验前,告诉被要求参加测谎测验的雇员有关调查的细节及调查中要问的问题。

在以上两个案件中,行政法官做出了有利于其中一个雇主的判决,对另一个雇主则相反。在其中一个案例中,雇主没有通知被测的11名雇员,因而违反了法律规定的雇员有知道自己为什么被调查的权利。在第二个案件中,法官裁决雇主使用测谎测验是正确的。在这个案例中,雇主在要求雇员参加测验前已经对出纳员造成的135美元的损失进行了几个月的调查。雇主提前48小时通知雇员有关测验的情况,以及调查的细节,包括发现现金丢失的日期及数量。

测谎器作为一种甄选工具实际上被取消,导致了其他类

型的诚实性测验工具的广泛使用,如纸笔诚实性测验就是广泛用于预测求职者不诚实倾向的心理测验。这些测验大多用以测量人们对他人的偷盗行为的容忍性、视偷盗为合理行为、认可与偷盗有关的活动等方面的状态。这些测验包括佛罗里达某公司购得经营权的“第二阶段形象测试”。伦敦出版社与斯坦顿公司也联合出版了类似的测验。一些心理学家(包括一些为美国心理学会说话的心理学家)已经对纸笔诚实性测验的剧增表示关注。这些心理学家说,许多对纸笔诚实性测验进行支持的文章出自测验出版商自己。他们还认为,在这些工具的可信度得到接受前,必须由同行进行审查。

考虑所有上述因素,雇主为确定雇员是否诚实可以做什么呢?一位专家建议采用以下步骤:

直言不讳地问问题。在合法范围内,在面对面的谈话中,你可以问非常直接的问题。例如你可以问求职者以下问题:“你曾经偷过雇主的東西吗?”“你最近从事过申请表列举的工作之外的工作吗?”“你曾经被解雇或被要求辞职吗?”“如果你以前的雇主被问及为什么解雇你时,他们会列举什么原因?”“你过去的雇主是否曾经对你的缺勤或迟到进行惩戒或警告?”“你的申请表上的信息有错误或伪造吗?”

多听少说。尤其让求职者讲,你可以尽可能地多了解求职者。

要求信誉核查。在申请表中加入一个条款,提出你对求职者进行背景调查的要求。

核查所有推荐信。严格核查就业和个人推荐信。

考虑采用纸笔测验。考虑采用纸笔诚实性测验和心理测验,作为你的诚实性甄选计划的一部分。

进行核查。制定强制核查规定。给每位求职者一份核查

规定复印件,并要求求职者在签字后返回。通常讲,核查规定应当规定所有抽屉、桌子及类似财产仍是公司财产,公司可以进行例行检查。

二、雇员测谎保护法

雇员测谎保护法禁止大多数私人雇主在雇用前甄选或雇用过程中使用测谎测验。

禁止。雇主通常不得要求或请求雇员或求职者参加测谎测验,不得因拒绝测谎测验或根据法案行使其他权利而解雇、惩戒或歧视雇员或求职者。

豁免。联邦、州和地方政府不受本法影响。同样,本法不适用联邦政府对某些参与国家安全相关活动的个人进行的测验。

法案允许在某些私人部门中实施测谎测验,但受一定限制,只允许对安全服务公司(装甲车、警报器和防卫装置)和药品制造、分配公司的预期雇员实施测谎测验。

受测者权利。在允许实行测谎测验的地方,必须遵守有关测验执行和长度的大量严格的标准。受测者有一些特定的权利,包括在测验前有权得到书面通知,有权拒绝或中止测验,有权不让测验结果传播给未经授权的人。

执行。劳工部长可以提起诉讼以抑制违法行为,并征收最高达 10 000 美元的违法者罚款。雇员和求职者也可以提起诉讼。

额外信息。可以在工资和工时处取得额外信息,并向其提出对违法行为抱怨的诉讼。工资和工时处设立在美国政府、劳工部门(Department of Labor)以及雇佣标准管理(Employment Standards Administration)机构的电话目录上。

法律要求雇主将这一通知贴在雇员和求职者容易看到的

地方。

美国劳工部
雇用标准管理局
工资和工时处
华盛顿特区 20210

——资料来源 [美] 加里·德斯勒著《人力资源管理》，中国人民出版社 2002 年 3 月

★ 建立团体的情感智力

一、演绎情感智力

当经理们在 20 世纪 90 年代初次听说情感智力这个概念时，眼前都有豁然开朗的感觉。它的基本启示是：情商对公司效率的作用至少不亚于智商，这原是人们心里明白但从未被人如此清楚地表述过的看法，因而引起了经理们的强烈共鸣。最重要的是，这个概念具有产生积极变化的潜能。人们能够不再陷入手头事务堆，而是采取步骤来加强他们的情感智力，使自己在工作和个人生活中发挥更大的作用，取得更大收获。

情感智力的确能产生实际的作用。惟一的问题是：迄今为止情感智力一直仅被视为一种个人的能力，而实际上企业中的多数工作是由班组完成的。如果经理们现在有一种迫切的需要，那就是想方设法使班组工作得更好。

因此，从研究中惊喜地发现：个人的情感智力在群体中有与它相似、相通的东西，同样对群体效率起着重要作用。班组能够开发更重要情感智力，并且在开发过程中提高它们的全局运作情况。

班组为什么应该建立情感智力？

没有人会怀疑使班组更有效工作的重要性。但是关于如何使班组更有效工作的研究多数都集中于识别那些使得最成功的班组显得突出的工作过程——就是说，详细说明对合作、参与、完成目标的承诺等等。这种假设似乎认为，这些工作过程一旦被识别就能被其他班组仿效，产生相同的作用。这种假设是不对的。打个比方，不妨想一想：一个学钢琴的学生可以学会弹奏G调小步舞曲，但若不懂音乐原理，不能用心灵来弹琴，就不可能成为当代的巴赫。同样的道理，重要的班组成绩的真正根源在于那些使起作用的工作过程得以出现的根本性条件，这种条件使班组成员全心全意地投入这些工作过程。

研究告诉我们，对一个群体的效率极为重要的条件有3个：成员间的相互信任、对群体特性和群体效能的意识。在不具备这些条件时，进行合作和参与的活动仍是可能的。但是班组就不能像它可能做到的那样产生效果，因为成员们会选择采取保留态度的做法而不是全心投入。为产生最大的效果，班组需要创造一些在情感方面明智的准则，这些准则支持为建立信任、群体特性和群体效能而采取的行为，也就是最后会形成习惯的那些态度和行为。

这样做的结果是班组全面地投入了它所承担的任务。

二、情感的相互影响的3个层次

不要误解：一个班组纵然有着情感上明智的成员不一定就能形成情感上明智的群体。一个班组，像任何社会群体一样，有其自身的性格。所以创造一种积极的、自我加强的、不断上升的信任，群体特性和群体效能所要求的不只是一些显示情感上的明智行为的成员。它要求的是一种班组氛围，在

这种氛围中,准则使成员们建立情感能力(在情感上不舒服的环境中建设性地作出反应的能力),并以建设性的方式影响情感。

班组情感智力比个人情感智力复杂,因为班组是在更多层次上相互影响的。为理解其间的差异,让我们先看一看丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)所界定的个人情感智力的概念。戈尔曼在他所著《情感智力》一书中说明了具有高EQ(情感智力)的人的主要特点:他或她意识到各种情感并且有能力调整这些情感——这种意识和调整既对内指向自己,又对外指向别人。用戈尔曼的话来说,“个人能力”来自对自己的情感意识和调整,“社会能力”是对别人情感意识和调整。

然而,一个群体必须对付另一个层次意识和调整。它必须注意到它的成员们的情感,它自己的群体情感或者情绪和在它的范围以外的其他群体和个人的情感。

三、应对个人情感

当一个成员的情感上的观点与班组内其他人不同时,班组在直接面对人的事情上需要在情感上表现明智。这就是说,在一定程度上要意识到这个问题。具有一种促进人们相互间的理解的准则有助于形成这样的认识:某人是处于一种保护自己的守势之中。如果班组想使他或她懂得班组的愿望只是扩大、加强其所做的工作,而不是否定它,那就必须理解他或她所取的守势。

有些班组看来能够很自然地做到这一点。比如,在惠普公司,我们获悉一个班组正试图使其成员接受交叉训练。它的想法是如果每个成员都能替代任何其他一个人的工作,班组在接受需要全力以赴才能完成的任务时就可以调动起各种

力量。但是一个成员看来对学习新的技能和任务感到很不舒服,他习惯于在自己的工作中充当能手,因而不喜欢也不知道如何完美地完成另一件工作。幸亏他的班组里的伙伴们看到他的不舒服,非但没有感到恼火,反而加倍做出支持他的努力。这个班组受益于多年以来建成的一种重视成员间相互理解的班组准则。这条准则是在这样一种认识中逐渐形成的:努力准确地听取和理解彼此感情和关注事项能改进成员的精神面貌,加强相互合作的意愿。

许多班组会认真考虑每个成员个人的观点,从而建立了很高的情感智力。设想一下这样的情况:一个有着4个成员的班组必须达成一项决定,但3个人支持某一方向,而第4个人支持另一个方向。为方便起见,许多班组在这种情况下会直接采取投票以多数做决定的办法。但是某一个更注重情感智力的群体会停下来听取反对意见。即使看来已经达成一致意见,它还会问是否每一个成员都完全赞成那个决定。这样的群体问:“是不是还有什么观点我们没有听到或全面地考虑过?”

“观点采集”是研究班组工作的专家们常常讨论的班组行动——但没有根据情感后果来评论。许多班组能够使用观点采集技术来做出决定或解决问题。但这种技术不一定能提高群体的情感能力。问题在于许多这类技术通过一种机械的方式来收集和综合各种观点。一种更有效的观点采集办法是确保班组成员看到彼此都在努力理解各种观点,这样,班组就有了更好的机会来创造一种导致成员间的更多参与信任。

一家名叫海的咨询公司的管理人员在班组进行了一种有效的双点采集活动。这个班组开展了一些“角色扮演”的训练,使班组成员采取别人对于互相影响的意见和方式。该班

组还使用了一种叫做“故事板”的技术,让每一个成员制作一张小小海报,说明他或她的看法。班组成员们证实,这两种方法和其他一些方法帮助这个群体建立了信任,提高了参与度。

四、调整个人情感

人际理解和观点采集是群体可以用来使自己更多更好地认识成员的观点和感情的两个方法。与这种认识同样重要的是调整那些情感的能力。很清楚,这里的目标必须是使班组的凝聚力和成员的个人特点协调起来。我们只是承认:人们是从身边的人吸取情感信号的。某事最初看来令人恼火,但可能并不那么坏,也可能10倍得坏,这取决于同事们究竟倾向于心平气和还是煽风点火。调整班组成员情感的最有建设性的办法是在群体中建立有关对抗和关心的准则。

提出一个情感上明智的群体必须处理好对抗的问题,这是很重要的。在我们调查过的一个班组,一位成员告诉我们:她曾想延长休息时间,而不久一个班组伙伴闯进休息室说:“你在这儿干什么?回去干活,你的班组少不了你。”这番话没有使那位女工产生严厉的、不可忍受的感觉,因为她明白群体重视她的贡献。

有些班组发现,在指出不恰当行为时来点小幽默是有好处的。比如,对一个习惯性地开会迟到的人,以逗趣方式向他(她)指出,能使他(她)认识到遵守时间对群体是如何重要。正确地对待,以积极的眼光来看待对抗,这在班组成员一起从事一项长期任务时尤其重要。没有对抗,破坏性的行为会加剧并侵蚀班组中的信任意识。

建立能够加强关心行为的准则不是一件很难的事,但通常需要注意一些小事。比如,在一个人烦恼时,如果群体成员承认那个人的感情,就会产生不小的作用。我们在一次会议

上看到这一点,一个班组成员生气地来到会场,因为会议的时间和地点都对他很不方便。另一个班组成员说明了那人为参加会议所做的牺牲,并且对他表示感谢,那人的态度竟做了180度的转变。一般说来,关心是通过支持、确认、同情等行为来对群体成员展示积极的问候、欣赏和尊重。

人际理解、观点采集、对抗、关心等方面的准则能在成员中建立信任和对群体特性的意识。它们不会自然地在他们的班组里建立起来。可是,进行这些方面的努力值得吗?为接纳几个有刺的人而让经理花时间去促成一些新的准则,有意义吗?当然是有意义的。班组是企业的基础,如果没有班组成员中的相互信任和对目标的共同承担,班组就不可能有效地工作。

五、应对群体情感

在我们对有效班组的研究中,我们发现,具有建立群体自我意识所需的各种准则——关于情感状态、力量和弱点,相互影响的模式和完成任务过程的自知之明——是促进班组效能的群体情感智力的重要组成部分。班组能够以自我评价和来自别人或别的班组的反馈实现这个目标。

自我评价可以采取正规活动或经常性的活动这两种形式。在舍温·威廉斯公司,一个经理人员群体开始实施一项要求更高水平的班组工作的新倡议。群体成员雇用了一位顾问,但在他到来之前,成员们就开会评价他们作为一个班组的各种力量和弱点。他们发现,仅是明确地谈出各种问题就是走向发展他们的能力的重要一步。

情感上有力量的班组不戴障眼物,他们拥有面对可能复杂难懂的信息并积极地从外界寻求对他们的工作过程、进展和成绩的情感能力。对于某些班组,反馈可能直接来自顾客。

其他一些班组则从公司里的同事、供应商甚至专业上的对手那里获得反馈。我们研究过的一个设计师群体常将他们的工作进展情况张贴在大楼各处墙上,征求意见和批评。同样,许多广告公司把年度行业竞赛视为对他们的创作班组的反馈的宝贵来源。

六、调整群体情感

许多班组有意识地努力建立团队精神。旨在建立班组精神的短途旅行,无论是纯社交性的还是出游型的体格锻炼活动,都是建立这种集体热忱的流行方法。这里所进行的工作是,班组及其领导都认识到他们能够改进班组对各方面的态度——他们在调整群体层次上的情感。建立班组的活动的重点往往不与群体的实际工作直接有关,但其好处是与整个群体密切相关。班组进行这类活动后能够提高情感能力,从而更有能力对情感挑战做出反应。

我们所研究过的一些最有效的班组都建立了加强应对日常工作所遇到的情感挑战能力的一些准则。这些准则帮助班组做成了3件事:为应对情感创造了一些办法,培育了一个有利的环境和促成积极的问题解决方案。

班组需要所有成员都能利用一些办法以应对群体情感。一个重要的办法来自日常所用的词汇——运用日常语言来温和地使人明白他的消极做法正对群体产生不好的影响。其他办法包括让人发泄、受挫、沮丧或失意的感觉。我们访谈过的一位管理人员描述了他的班组为“哭墙”提供时间的做法——让人因某种烦恼而呜咽、呻吟几分钟。那位领导人说,让人发泄那些反面的情感,群体就能把注意力重新集中于他们所能控制的情况,把他们的精力引向正面的方向。但是,有时这种发泄要求的不只是言词。我们看到不止一个紧张工作

的场所配备着一些玩具。

通过调整班组情感来建立情感能力的最明显的方法是创造一个有利的环境。大家都赞扬以一种“我们能做到”的态度面对挑战的班组。这里依旧是一个应该具有正确的群体准则的问题——支持性的乐观态度,正面的形象和对反面形象的理解。我们在海集团访谈过的一位执行官认为,这不会自然地来到一个班组。当外部条件在群体成员中形成一种反面性的周期时,他自己担负起改变群体气氛的责任。他自觉地抵制他人的抱怨和指责,而以正面的、建设性的声音扭转了这个周期。

——资料来源《国外社会科学文摘》2002年第1期

★ 形塑全球文化 地方扮演的角色

根据经验社会学家所做的案例研究,探讨有关全球消费主义同质化的趋势。

一、本土化

许多方面的研究都表明,有关地方化消融了全球化影响的问题,但在此进程中又将这些全球化因素变为与本土化传统相容的形式。日本有关案例就是一个很好的例证。克莱默(Clammer, 1992)给我们展现出他的公民在对待那些无穷无尽的名牌消费品的获取方面是如何特别地偏爱,并在其间去乐意拒绝认同那些更为新颖的样式的情形。购物构成了闲暇中一个基本的和饶有兴趣的部分,尤其是在妇女当中。事实上,克莱默认为,日本人在对形成与众不同的穿着样式和其他的消费模式以及那种通过创造出来适合本土的氛围来表现主

观自我的需要等方面所显示出来的关切之情,是典型的后现代做法。然而,这样的做法大多是根植于长期建立起来的日本传统之中,这些往往会催生出电子主义——一种在选择文化表达新手段方面的乐趣——并且珍视对高度发达的美学技艺的获取以及耍弄“模棱两可的符号学方面的”能力。传统文化还依据社会地位、年龄和所处阶层的具体情况,通过恰当的表现形式在日常生活中表现出特别重视培养个性的特点。

一种展现美感和送礼的先入为主的方式显而易见地表现在日本人对礼物包装方面的特别重视上。他们特别关心每一个细枝末节,以便这些恰当的讯息被准确无误地传递到接受者那儿。现代消费主义者已挖掘出古代日本人赠送和接受礼品的传统,从中继而提供了“有关每日文化的必备要素”之一的东西。除家庭成员之外,礼物的赠送发生在当年的不同时期,其对象为那些大量受到其赞赏的人,一直到那些未来的某一天可能会受到其帮助的人。假如这种古老的礼物能持续不断地繁荣下去,那么日本人就会发现在接纳基督教的圣诞节方面并无什么困难——不管他们是否忠于这种显然不同于自己所信奉的那种宗教——除了某些其他的、由西方人发明的、诸如母亲节和万圣节之外。

由于大众媒介在传播文化价值和消费主义者的预期方面发挥着如此重要的作用,因而,不论代价多大,许多发展中国家已建立起他们自己的电视和无线网络、电影产业以及更多的其他产业。这一点已确定无疑地在拉丁美洲显示出来。因此,从1972年到20世纪80年代早期,那些以前一度存在过的拉美电视网络对美国节目的严重依赖性减弱了。在一定程度上,通过“电视小说”的发展和迅速普及——由本地制作节目来探讨国内问题和电视肥皂剧(Pogers and Antola, 1985)

成为可能。

印度的电影产业在 1912 年就被建立了起来。它提供了一个有关本土化与大众媒介之间关系的特别有趣的案例。虽然只被建立在为数不多的几个城市中,而正是被称之为“孟莱坞”(Bollywood)的孟买制作中心已成为最有名气的地方。印度有着世界上最大的电影工业,在一年之内,制作 900 部以上的影片(Kasbekar,1996)。其中大多数出口到南亚、俄罗斯、非洲、拉丁美洲和那些有许多印度移民定居的欧洲城市。当代的有关诸如家庭生活面对快速发展的经济方面的变化是如何生存下来的,以及在一个仍然存在着不平等的社会中,“穷人家家庭的男孩子”是如何能够赢得“富人家的小姐”的爱情等之类的地方题材主导着印度电影的内容。毋庸讳言,传统的印度教和其他神话素材还尤为引人注目——譬如,对责任和亲属义务的关注。与此相类似,影片的情节和创作风格借鉴了古代的经典戏剧和美学传统;对史诗剧及其场景的偏爱,歌唱的使用和对罗曼史的偏爱以及一个充满强烈情感的内容,这些都是印度电影的特点。

二、重新设计和重新发现

旅游业的发展促进了传统文化的复活。在有关消费的案例中,正趋衰落或者已灭绝的传统得到了重新发现,尤其在有关烹饪技艺的案例中显得较为明显。只要逛一下大多数的书店,查阅一下有关烹饪方面的书籍,就会发现全球对食品的兴趣已如此巨大和多样化。与此相类似,在大多数日子里,人们都能看到有关探讨全球烹饪技艺方面的电视节目。然而,出于与不断增多的饭店所提供的“真正”外国菜肴和进口快餐食品的竞争需要,有时它们也会激起人们对民族和地方烹饪的新兴趣。

最近,这种“对异类食品的抵制”活动(James, 1996)已在英国表现得较为明显。因此,那些一度曾被人们遗忘和忽视掉了的乳酪、香肠、果酱、啤酒和水果,或者各种各样的蔬菜——它们大多数对于特定的区域来说具有非常特别的特点——被发现并在“传统”的烹饪书店重见天日。同时,诸如“水蒸布丁、馅饼和面制糕点、面包和黄油布丁、牛肚,名副其实的茶点和松饼”之类的美味食品已全然再现在“更为新潮饭店的菜单上”。蔡斯(Chase, 1994)提供了另一个来自土耳其伊斯坦布尔的例子。第一块汉堡包出现在土耳其的城市里是在20世纪60年代的早期,并提供了一个“整装的美国氛围”。在那时,她担心这将毁灭以中东美味食品为基础的、充满生机与活力的、具有地方特色的街头小吃。然而,过了30年,她发现地方食品不仅没有毁灭,而且这些小吃和菜肴的多样性、普及性及质量方面都得到了提高。因此,那种遍及土耳其的,对烤肉串、印度镶金波纹钢工艺品、牛奶拌茄子、香味面包、开胃小吃以及其他的更多食物的需求,在集市、商店和咖啡店中迅速增多起来。

三、混合化

不像本土化那样,在这儿,全球化被用于展现本原上的地方文化样式,而包括在混合化(Creolization)之内的各种成分的融合产生了总体上新的、已被融合了的创造能力。我们可能认为诸如此类的、有创造力的融合过去常常发生在人类历史的长河之中。当然,混合化已包含了许许多多的文化类型,而不仅仅是消费主义。譬如,在尼日利亚的南部(以及非洲的其他地区),对基督教教义的吸纳导致了非洲音乐及语言与标准的教堂礼拜仪式的融合,以及前现代社会对健康的关注为求得富于魔力般地祛除疾病而希望他人参与仪式活动的

愿望之间的结合。相应地,尼日利亚的许多教堂与那些西方国家同类型的教堂有着诸多的差异之处。

这里,我们提供三个有关混合化的例子,它们分别存在于食品、服饰以及音乐等方面。

(一)食品

各种各样的全球食物,如大豆酱、印度咖喱调味品、佩斯特沙司(Pesto Sauces)和意大利沙司等的主要成分通常被添加到传统的煨炖食品、烧烤食品和馅饼中去(James,1996)。将可口可乐与种类繁多的、在当地最受欢迎的酒类饮料相结合便创造出新的饮料。豪斯(Howes,1996)给出了在加勒比地区饮用的古巴利勃尔酒(Cuba Libre)的例子,即是由可乐与朗姆酒混合后制作出来的。詹姆斯(James,1996)描绘了在20世纪90年代早期由英国铁路公司组织的一次豪华旅行期间,她是如何被递上一份“世界菜肴”的菜单的情形。这份菜单建议如下:“先吃来自中国的点心拌海鲜沙司,然后吃来自法国西南部的鸭子和混合浆果沙司以及最后尝一点来自意大利的饭后点心。”

(二)服饰

这里提供了文化融合的另一领域。譬如,亨德里克森(Hednricson,1996)发现,富裕的危地马拉人的那种起源于玛雅文化传统中的、将纺织物当做现实社会身份的一种方式的传统,已渗透进各种各样的西方邮购商品系列当中。在这儿,在其他的项目当中,她发现,那些由危地马拉扎染布制成的夹克衫展现出日本和服以及手工织品的风格;而危地马拉供销售的,如牛仔毡这样的织品据认为表现了美国早期的边疆精神。不管怎样,那种对世界范围内各民族的手工艺品以及当代大众化生产的工厂货物的获取的诱惑,对当今那种具有混

合和匹配精神的消费文化具有重大意义。

(三) 音乐

这往往是混杂化表现得非常充分的另一个领域。为数不少的古典作家借鉴了来自于诸如俄罗斯、苏格兰和捷克斯洛伐克等国中许多由农民所吟唱的民歌而创作出他们的交响乐。就通俗音乐而言,更为重要的是非洲音乐对那些流行和摇滚音乐的风格有着极大的影响。因此,不仅20世纪早期生活在美国的非洲裔美洲人创造了爵士乐,而且20世纪50年代出现的摇滚乐,在很大程度上,就起源于爵士乐与乡村音乐及西方的联姻。像这样富于创造性的联合一直延续到当今时代,并已包含了对来自西非的管弦乐、加勒比地区的列嘎扭摆舞以及美国节折舞曲在更高层次上的、黑人文化之间的融合。但是,在世界各地其他文化中,同样也混杂了各种各样的音乐风格。一个有趣的例子是有关垒(Rai)的案例——一种来自西班牙的吉卜赛音乐、摇滚乐以及贝因人的民间歌曲的融合。垒最为重要的代表,是来自阿尔及利亚的布拉米姆(Khaled Hadj Brahmim),他名列1992年法国畅销唱片排行榜的前十名,并在1997年再次获此殊荣(Myers, 1997)。

四、小结

作为一个考察全球消费主义的开端,我们讨论了两个相对的,有关当代消费文化特质的理论见解。我们表示出对那种更加确定性的方案的强调,认为我们不是通常意义上的消费狂,但一般来说是通过广告来诠释和表达那些嵌入商品之中的意义,而这种方式反映了我们个人生活方式方面的需求以及对多种多样的社会群体生活的参与(当然,还存在其他的困扰消费主义的原因,尤其是在它对世界生物圈的、逐渐恶化的环境方面的影响)。



我们还分析了尽管存在一些明显的迹象,即西方的或美国的消费品以及它们所蕴涵的价值观正迅速地向发展中国家传递,但这些跨国的文化传播不是单向的。但它们也不是正陷入地方文化样式的沼泽之中,相反,正如过去所发生的情形一样,通常情况下找到了那些获取、改变和融合外来影响和本土文化的途径,或者,甚至在由全球化带来的新资源的帮助下重新设计其自身。

——资料来源《全球社会学》[英] 罗宾·科恩,保罗·肯尼迪著,文军译,2001年10月

★ 企业文化与文化基因

新的概念大多是有缺陷的。经理们不停地受到那些为引人注意而搞得故弄玄虚的把戏和言词的侵扰。这种新概念都是承诺得多而实现得少,却又挺有理由地保护自己。某些新概念就穿透了“过滤器”而被人想当然地视为企业实体的组成部分。这里的问题是:下一步会发生什么?

几乎是20年前,汤姆·彼得斯(Tom Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)合著的《寻求卓越》一书即已向经理们介绍了企业文化这个概念。它把关于企业文化方面的原来鲜为人知的概念变成了风行一时的管理学用语。

至20世纪90年代,文化的耀眼光芒因学习型组织和重新策划等概念的出现而黯淡下来,汤姆·彼得斯还写出了《管理解放》一书,他早先关于强有力的文化的有利影响的论述被他自己抛弃了。现在,10年过去了,关于企业文化的著作依旧没有实现它的诺言——确切地告诉经理们如何运用文

化来构建令人愉快的、情绪饱满的、能够赢利的企业。

事实上,在企业文化与企业业绩之间并不存在直接的联系。相反,文化已被承认为企业组织的一个根本方面。不能脱离结构、激励因素和战略来观察一个企业的文化,必须将文化同它们放在一起进行管理。

文化已成为企业的一种根深蒂固的资产,因而企业界的出版物没有一天不提到企业文化方面的变化、碰撞、合并和新形态的出现等情况。这是关于企业文化的第一代研究所留下的遗产。

问题在于:文化是什么?它如何运作?它能加以管理吗?如果能,又如何进行管理?在对这些基本问题做出令人满意的回答以前,关于企业文化的概念已被人们认为是理所当然的。当人们被要求提出定义时,结果竟然是不同的人所说的文化意味着不同的事物。所以并不奇怪,一些领导人发现企业文化很难管理而且常常是企业合并的破坏者。

现在该是更新我们对企业文化通常所持的认识的时候了,这样才能深思和认识关于文化发展的研究工作。这将意味着丢掉人们所珍视的某些有关企业文化的神话:从那种后来被证明是错误,但当时曾一度风行的管理学用语的鼎盛时期留下来的老生常谈。

一、容易传播的概念

文化被缩略为一两个简单的形容词,已是常见的事。然而在认真审视一些著名的企业时,我们发现了什么?即使是最富有“企业界精神”的公司里,某些方面所体现的仍是指挥和控制。某些公司的文化从一个角度看是“团结”的,从另一个角度看却是孤立的。这样陈旧、刻板的说法,尽管不是完全错误的,却也是无用的过分简化的观点,在用来管理它们所描

述的企业时不起作用。如果企业是铁板一块似的组织,这些陈词滥调是够用的,开始对企业却完全不是这样。

认识企业文化的一种较好的方法是把它当做信念和行、假设和常规的一种模式——文化的各种因素被总称为“文化基因”,它们往往以一种不均衡的方式分布于整个企业。当新的概念到来时,它们有先有后、或多少地感染着人们的思想。当一种新的常规在企业的某个部分被证明为成功时,它可能扩散到其他部分,也可能不扩散。企业里充满各种倡议、项目、计划、最好的做法、思考和行事的方式等,它们争夺着最稀有的资源:人的注意。

某些观点被人探索,某些做法被人采纳。其他的观点和做法被人忽视或抛弃。某些施行的管理方式找到了受众,其他的管理方式则很快被人拒绝。换句话说,某些文化基因传播的范围大于其他的文化基因。这就是人们谈到企业文化发展时所指的情况:它是各种文化基因相互竞争的累积结果。

关于文化基因和文化演变的演化理论和总的概念在丹尼尔·丹尼特(Daniel Dennett)的《达尔文的危险概念》和理查德·道金斯(Richard Dawkins)的《自私的基因》等书中有了很好的描述。简言之,每当你的一种再生机制(不论那是一种有机体,还是一个概念、一种信念或行为)看到变化、进行选择保留时,演变就会出现。选择为某种稀有资源而进行竞争,保留为准确地复制它自己而采取再生机制的能力,而变化则认为这种复制并不总是完美的。

在企业中,文化作为一种基因选择、变化和保留的过程而演变。文化基因竞争的机会让人们注意它们的公开表现——话语、行为、卡通形式或别的什么东西——使它们内在化,然

后再生它们。这就提出了一个问题：“哪些文化基因将被选中用于再生？”

某些文化基因之所以被选中的一个原因是它们有利于企业的成功。这表明,那些能帮助企业运作得更好的概念和行为就会比那些削弱企业业绩的概念和行为更多地被选中。你不必为看到更常见的例外情况而感到怀疑。出现企业文化以某些不一定导致更佳业绩的方式演化是有多种原因的。

首先,某个具体的文化基因是否有助于成功也许不像它是否被认为是能起那样的作用同样地重要。如果经理们错误地理解企业成功或失败的根源,他们就可能复制错误的文化基础。如果他们不知道其他公司的更好的做法,他们可能认为他们做得像期望得那么好,于是认识不到进行变革的必要。

而且,如果经理们对推进他们自己的事业比对帮助企业更感兴趣,他们就会复制那些他们认为能推进他们自身利益的文化基因。该企业的文化、它的文化基因的分配将反映这一点。

在上述这两种情况下,经理们应该通过使用信息技术来使行动的后果看得更清楚,并通过使用激励因素来使个人和企业的利益一致起来,从而形成企业的文化。从文化基因的观点来看,这些努力只有与日常选择哪些文化基因进行复制的决策紧密结合起来才能产生效果。

最后,十分重要的一点是要认识到:人们常常不能自觉地重视他们所复制的究竟是哪些文化基因。有些人一再反复进行复制,却仅仅是出于一种习惯。人们往往根据一种新的文化基础符合于他们原有文化基础的情况而选中那种新的文化基因。他们复制其他一些文化基因,只是意味着它们能引人注意。



布鲁斯·科格特(Bruce Kogut)和尤多·赞德(Udo Zander)的学术研究表明,一种概念是否被人模仿取决于那种概念的模仿是否容易。换言之,某些文化基因像病毒或像人们无法停止哼唱的曲子一样地扩散着。

文化基因之所以被选中,不仅是由于它们的功能或适应性,还由于它们的形成。这对经理们的启示是:在接触新的概念、作用和结构时,应将问题综合起来考虑。即使是最好的概念,如果不经过“过滤器”就推荐给别人,也是不会产生作用的。各种概念在企业内部的市场是十分重要的。

二、变化

变化只是演化系统中的一个部分。选择的过程要求大量的变化。在管理文化基因中存在着一种具有反讽意味的事。基本的事实是:一些最新的概念往往是有缺陷的方法,但人们在快节奏的环境中为求得生存却需要更多的,不是更少的最新概念。

这种差异产生于三个来源。第一,文化基础可能是外来的,因为人们是从外面来到公司的或因雇员们所重复的是他们从外面学到的概念。第二,文化基因可能是通过突变而偶然创建的,错误就在模仿某些概念和行为的过程中形成。第三,一些文化基因可能混合在一起,正如有机体是它们的母体基因的新的混合体一样。

在可能的变化同已实现的变化之间存在着巨大的差别。这就是在感受到的文化基因同被注意到的文化基因之间的差别。只有后者才有可能被选中。这里又有一种具有反讽意味的事。研究表明,在可能的变化变得太大时,已实现的变化会变得更小,这是信息超载的结果。人们认识到可用来对信息进行分类和选择的时间十分有限,他们就会仅仅因为某些信

息是新的而加以摒弃。

这样造成的焦虑能让人们排除其他而只采用接近于他们的知识的信息。这会导致有悖初衷的结果：劳动队伍的组成成分越复杂，人们就相互学习得越少，因为他们封闭了自己的思路，只找那些与自己相同的人交流。

不过，只是取得信息并以更多样化的方式来运用它们，那不是解决的办法。经理们可以使用几种办法来提高已实现的变化，从而促进企业文化的发展。第一个办法，是允许以更多的时间和试探性质去寻找新意。使人们致力于他们所熟知的事是再生企业已有概念的一种好办法，但也是培育创新意识的一种坏方法。第二个办法，是对使新雇员实现社会化的代价和好处同等对待，以便使它们看来不同，而所起的作用却相同。劳动队伍的多样性在许多经理看来似乎是不相干的事或仅仅是一种政治上正确的行为。但从演化的观点来看，多样性不仅是就人们的性别和民族而言的。它是关于文化基因，关于来自企业内外的各种亚文化人群带来的概念的多样性。管理多样性意味着使传播那些文化基因的可能性最大化。换句话说，互相学习。

这要求企业应有一套为人们所共享的、稳固有力的核心价值观。这里的关键在于这个核心应该尽可能地小，却又能创造这种强有力的特性。其他的一切都应允许变化。

实现这种变化的潜能还要求具备一个要素：社会网络。换言之，一群归属于各种亚文化群并能使各种概念结合起来的人。这就是不同的文化基因实现再结合的方式。

关于网络问题，理论不只是具有更多接触、联系的结果，并且是具有更多样的接触和联系的产物。而且，人们很容易把这些网络视为一种奢侈品，而不是一种必需品。具有后一

种看法的企业认为知识管理不是涉及技术的时髦词语,而是有关企业文化的工作。

三、寻求平衡

与变化相对应的一面是保留。选择和变化虽更具吸引力,但没有保留就没有演化,而只是杂乱的变化。人们常常将文化说成好像是具有惰性的东西,它似乎会阻碍变化,至少常在变革失败时被用做一个借口。事实当然并非如此。文化始终都在变化,文化基因的分布一直都在变化。困难的工作不是使文化发生变化,而是管理那种变化。保存一种可取的文化可能像改变一种不讨人喜欢的文化一样困难。

将注意力集中于变化而忽视保留,那是危险的,因为演化要求二者之间的平衡。要认识这一点就得考虑到一些突变——在模仿文化基因中的错误。对以言词表现出来的文化基因,问题更为严重。

关于文化的演化理论的启示是:上述这些错误中有些竟会成为有创新意义的看法。突变是保留的一个失败,但又是变化的一个重要来源。正如科幻小说家威廉·吉布森(William Gibson)所说:“未来就在这里——它是不平均地分布着的。”选择、变化和保留以一些交叉的目标运行着,起着相互制约和平衡的作用,在会合起来时造就了演化的壮观。

如本文所述,文化基因观点对原先那种使企业文化易于描述却难于变更的看法提供了有力的选择。这种力量部分来自这样一种深刻的见解:有许多人,如果他们需要一种适应性强的文化,他们不能、也不该进行控制。这个看法指出了可以用来形成文化的多种方法,也指出了对大规模的变革计划要进行经常管理的重要性。尽管它是使我们变得更为虔诚,又能揭示我们的能力的一种看法。

——资料来源《国外社会科学》文摘,2002.2

★ 印度公务员培训

在当今科技迅猛发展,全球竞争激烈的背景下,印度政府对公务员培训工作更加重视。

有专门的管理机构——国家人事部培训司。

有固定的经费——政府通过财政委员会每年划拨培训经费1.5亿卢比,约合450万美元用于培训。其所需专项经费随时审批,及时划拨。

有庞大的培训网络——国家培训机构有38个,分布于全国各地,其他部门与地方的各种培训机构总量在1000个以上。印度私人开办的培训机构也接受政府公务员培训业务,但有各自的主攻方向。不论是大公司经理、科技人员,还是地方官员,或是外交、外贸方面的官员以及劳资、人事管理方面的职员等等,都能各得其所找到适合自己的培训机构。

有健全的公务员培训制度——根据印度政府的规定,印度公务员培训分为初任培训和任职后的培训。凡新录取的全印文官和中央组织的其他官员,都必须在国家行政学院参加初任培训,以提高受训公务员的自身素质和行政能力,并扩大他们的视野。

初任培训分三个阶段进行。

第一阶段是三个月的基础培训。主要内容是了解印度的宪法和社会经济结构等。课程包括:宪法、经济、文化、法律、公共行政、国家和社会服务机构、科学技术、初等心理学、印地语、其他语言等。此后,属于各不同文官组织的公务员即分散

到各自的培训中心,进一步接受专业知识的培训,培训时间各不相同。行政管理公务员在国家行政学院培训的时间为9个月。

第二阶段培训近一年时间。主要内容是让学员到拟派遣的邦里实习,期满后回到学校交流和研讨,结业时,学院考核评定,合格者继续培训,不合格者则被淘汰。

第三阶段,学员分配到地方,在邦里或县里的各个部门分别实习一周时间,目的在于了解各部门工作运转程序和熟悉人员。

在职培训依工作时间长短而安排不同的内容。

印度政府规定公务员在职期间,按照工作年限,必须接受每期三周的培训,以更新知识,转变观念。工作6—9年的公务员以“怎样实施具体工作”为培训内容;工作10—16年的公务员以“如何制定项目计划”为培训内容;工作17—21年的公务员则接受如何制定政策的培训。

工作6—9年以上的公务员便具有了到国外接受培训的资格。国外培训时间最长为一年,可获得硕士学位,培训基地设在马来西亚等国。短期培训时间为3个月或2周,地点一般在美国、日本、英国或澳大利亚。

根据有关规定,公务员在规定退休年龄前两年,即56岁,便不再安排培训,受到行政处分或长期生病的,也不安排培训。因此,在印度,参加培训对于公务员,不仅是有效提高素质的手段,也是一种激励性措施。

★ 德国公务员培训

德国公务员的教育管理体制,受制于该国的政治体制框

架。1990年10月31日重新统一后的德国由16个具有主权国家资格的成员——联邦州组成,对立法、行政等国家权力,都由联邦和州共同行使。公务员的管理和教育也同样有着联邦和州分权的特点。

德国公务员的教育培训机构主要是各个级别的行政学院和行政管理专科学校。它们负责对公务员进行就职前职业培训。联邦政府有自己的行政学院和行政学校,如斯派尔的国家行政学院,布吕尔的联邦公共行政研究院和联邦行政管理专科学校等。地方各州也都设有本州的行政管理专科学校,主要负责本州公务员的培养和培训工作。

德国公务员教育培训分为职前教育和职后教育两部分。

职前教育是以就业与教育一体化的方式进行的。首先,行政管理专科学校的招生是根据各专业部委的用人计划做出的,由各专业部委的人事管理机构对学生进行面试及录取。其次,用人部门每月发给学生一定的补贴,用以补助学生学习期间的生活费用。在实习时,他们的身份是临时公务员和实习公务员。从某种意义上说,这些在校学生已经是准公务员并开始享受公务员的待遇。再次,学生在校的学习与工作的实习紧密结合,工作实习的岗位往往也是该学生毕业后服务的相关岗位。

公务员的职后教育在公务员管理中则体现为各种培训制度。以承担联邦公务员培训任务的斯派尔的国家行政学院和布吕尔的联邦公共行政研究院以及在各州的分院为例,其培训内容、体系有以下特点。

一、教学内容

主要有作为公务员必备的基础知识:组织学、人事学、预算学、信息技术、法律知识,以及领导艺术、组织间的互相合

作、人员的管理等,还有一些面向国际领域的公务员培训课程。

二、教学方式

教学主要通过组织和提供讲座的方式进行。对这些讲座的要求一般有三方面:①观点、手段、方法方面具有先进性;②主题贴近实际;③所涉及的建议和对策具有可操作性。此外,组织论坛和讨论小组(Workshop)也是常用的形式,如何在工作中实现指导思想,如何在工作中实现个人的发展,如何实现团体内的合作等等,是经常被讨论的问题。

三、教师来源

联邦公共行政研究院没有专职的教授,一般的讲座和报告都是请一些专家来做。学院的教员一般有三种:一是客座教授,一般来自具体的政府部门,有着丰富的实践经验,同时要具备某项专长和研究优势,这类人比其他教师更能理论联系实际;二是一些大学、研究机构的教师和学者,这类人的优势是具有丰富的教学经验;三是一些自由职业者,包括一些编外教授——即根据“教师法”已取得授课资格,却未被任命为教授的教学人员。

四、分阶段分层级的培训体系

第一阶段:对新兴领导成员素质的培训。这主要是面向30岁左右大学刚毕业就担任公务员高级职务的人。在这个阶段,学员们可以得到领导才能方面的培训。

第二阶段:主要是面向经过一段工作时间,对领导工作有一定的认识,年龄一般在35岁左右,级别在处一级的公务员。目前德国联邦政府正在考虑把所有要晋升职务的公务员都送到第二阶段来培训。这个阶段的年龄跨度比较大,在35岁到

55岁之间。主要是对领导管理行为能力的培训,包括与员工的会谈是否能达到会谈的目的,如何通过会谈来评判员工的素质和能力等等。

第三阶段:主要是对45岁左右的资深领导人的培训。本阶段主要培训领导的成就与个性,其中引进了一些心理学因素,如如何发挥潜能等等,另外也有针对个人的咨询项目。领导成员可以聘请一些心理学家、社会学家来共同寻求问题的解决方法。

第四阶段:对高级领导人进行特殊知识的培训,主要是对部级、司局级领导提供其决策的咨询等,其中也包括经验的交流,以及上级如何实现对上级的领导等等。

——资料来源《瞭望》2002年第25期



主要参考文献

1. 周晓虹. 现代社会心理学. 上海:人民出版社, 2002
2. 沈之菲. 生涯心理辅导. 上海:上海教育出版社, 2001
3. [美]戴维·波普诺著;李强等译. 社会学. 北京:中国人民大学出版社, 1999
4. [美]加里·德斯勒. 人力资源管理. 北京:中国人民大学出版社, 2001
5. 张德. 人力资源开发与管理. 北京:清华大学出版社, 2002
6. [美]理查德 L. 达夫特著;李维安等译. 组织理论与设计精要. 北京:机械工业出版社, 1999
7. [美]雷蒙德 A. 诺伊著;刘昕译. 人力资源管理——赢得竞争优势. 北京:中国人民大学出版社, 2002
8. 刘光明. 企业文化. 北京:经济管理出版社, 2002
9. 张新胜. 国际管理学——全球化时代的管理. 北京:中国人民大学出版社, 2002
10. 张春兴. 现代心理学. 上海:上海人民出版社, 2000
11. 陶铁胜. 中国传统文化与人力资源管理. 上海:三联书店, 2000
12. 潘晨光. 国外人力资源报告. 北京:中国林业出版社, 1998
13. 朱贻庭. 中国传统伦理思想史. 上海:华东师范大

学出版社,1989

14. 全国九所综合性大学教材编写组. 心理学. 南宁: 广西人民出版社,1986

15. 赵曙明. 跨国公司人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社 2001

16. 罗伯特 L. 马希斯等著 ;李小平译. 人力资源管理教程. 北京: 机械工业出版社 2000

17. 韩承敏. 大学生心理素质教育读本. 苏州 :苏州大学出版社 2002

18. MBA 核心课程编译组. 人力资源管理. 北京: 九州出版社 2002

19. D. 赫尔雷格尔. 组织行为学. 上海 :华东师范大学出版社 2002

20. [美]英格尔斯著 ;殷陆君译. 人的现代化. 成都 :四川人民出版社 ,1985

21. [英]约翰·汤姆林森著 ;郭英剑译. 全球化与文化. 南京 :南京大学出版社 2002

22. 克利福德·格尔兹 ;纳日碧力戈译. 文化的解释. 上海 :上海人民出版社 ,1999

23. 司马云杰. 文化社会学. 北京 :中国社会科学出版社 2001

24. 理查德 D. 刘易斯. 文化的冲突与共融. 北京 :新华出版社 2002

25. 陈雪枫 ,莫雷. 心理自测. 济南 :济南大学出版社 ,1999

26. 郭小龙等. 员工管理. 北京 :企业管理出版社 2001