

# 第 8 章

## 组织资本

### 【内容提要】

美国钢铁大王卡内基曾经宣称：“你可以剥夺我的一切——资本、厂房、设备，但只要留下我的组织和人员，四年以后我将又是一个钢铁大王。”由此我们可以知道，组织资本是一种独特的资本形态，在经营管理中起着独特的决定作用。

本章依据依附于一定组织结构之上而存在的组织资本的现实，根据现有组织资本理论的研究成果，将组织资本的主要研究内容集中到组织的人力资本和组织文化两个方面。进而通过人力资源管理的过程和内容分析，阐述积累组织资本的基本思路；同时，结合组织文化内涵及其构建途径的介绍和分析，提供一个全面认识、开发组织资本的理论体系。

### 【学习目的与要求】

要求把握组织资本理论的实质，熟练掌握人力资源管理的一般过程和内容，并了解组织文化的内涵及其塑造思路。

## 第一节 组织资本的理论研究

### 一、组织资本理论体系

#### （一）组织资本概念的形成和演变

组织资本概念起源于经济学。奈特（Knight，1921）认识到提高生产力有多种投资选择，例如增加新的设备、发现或发展新的物质资源、改善组织或增加新的社会需要等。奈特于1967年进一步指出，有组织的努力使社会组织能够比个体单位生产出更多满足需要的产品；在历史过程中，效率提高的可能性会导致前所未有的专业化，从而要求更为精细和更为有效

的协调和控制机制。马歇尔（Marshall，1961）认为“资本在相当大程度上存在于知识和组织”之中，并把企业组织归入非物质的财富。库兹内茨（Kuznets，1965）为了拓宽资本的概念，提出现代的公众持股的有限责任公司的组织行为不同于私人企业，它存在着私人企业所没有的合作空间。贝克尔和歌顿（Becker，Gordon，1966）把正规组织看作是一种财产形式。他们认为，正规组织的所有者有权塑造、改变、解散或出售正规组织以实现其目标。因此，拥有正规组织意味着正规组织可以视为财产。

普瑞斯科特和维斯切（Prescott，Visscher，1980）最早从信息角度定义了组织资本（organizational capital）。他们提出，有关员工和任务特征的信息是厂商的一种资产。理由是这些信息影响着厂商的生产可能性集合，并且与产品一道生产出来。他们把这种资产称为组织资本，并在生产函数中引入了厂商有关员工能力和工作特性的信息，作为资本存量的一部分，用来说明调节组织资本存量的成本（即组织资本的投资）对厂商的增长率形成约束，从而试图解释厂商增长和规模分布中的一些现象。他们把获得有关员工个人信息、群体信息及其特有的人力资本作为组织资本的投资方式。换句话说，厂商拥有的员工个人信息、群体信息及其特有的人力资本就是其组织资本。厂商对员工个人信息产生需求是因为通过改善工人与工作任务之间的匹配性可以降低生产成本。每个工人的劳动技能以及对各种性质的工作任务的态度是不同的，所以组织的效率取决于在多大程度上按比较优势匹配了人员和工作任务。同样，在需要若干人进行合作才能完成的场合，有关群体成员特点的群体信息对加强群体内部成员的配合也是非常重要的前提。厂商特有的人力资本是指员工所具有的某种一定要在该企业才能发挥出来的技能。厂商特有的人力资本一般是通过岗位培训形成的。厂商的扩张客观上要求上述信息和特有的人力资本成比例增加，但是厂商获得这些信息和人力资本需要相应的投入，由此对厂商的扩张形成某种制约。

吐默（Tomer，1987）则从人力资本的概念出发，把人力资本作了进一步的划分。首先，人力资本分为厂商共有的人力资本和厂商特有的人力资本。后者是真正需要关注的对象。

什么是厂商特有的人力资本呢？按照贝克尔 1962 年的提法，如果由于提供培训而较其他没有这样做的厂商获得了更高劳动生产力，这种培训的支出就是对厂商特有人力资本的投资。据此，吐默提出厂商特有的生产要素就是可以灵活地与其他生产要素结合并提高其生产力的要素。

为了分析的需要，吐默把生产要素分成技术、员工和组织三类。技术是指厂商的含有现有技术知识在内的特定有形资本或技术活动；员工是那些拥有一定人力资本并受雇于企业的劳动者；组织则是反映组织资本投资的厂商内在联系的某种特征。由来源于组织方面的投入与这三种生产要素相互结合，就形成了有如表 8-1 的组合形式。同时，厂商特有的人力资本也可以被分为四类。如表 8-2 所示。

表 8-1 厂商特有人力资本与生产要素的组合形式

			来源	
			员 工	组 织
结合对象	生产要素	技术	A	D
		员工	B	E
		组织	C	F

表 8-2 人力资本的具体形态

特征	纯人力资本	人力—组织资本的混合	纯组织资本
形态	H—H 资本	H—O 资本    O—H 资本	O—O 资本

第一类是纯人力资本（H—H 资本）。纯人力资本是通过具体的操作培训形成的。员工获得的这种技能是厂商生产力的基础。如员工离开企业，却不能雇到以及培训出相当的人员，厂商的生产力就会降低。由于这种特性是与厂商的技术相联系而对组织功能没有直接贡献，所以属于表 8-1 中的 A 组合。

第二类是纯组织资本（O—O 资本）。纯组织资本可以通过正规组织结构的变化即劳动群体之间的正式关系和沟通渠道发生的变化来理解。例如，组织结构的变化改变员工的组织行为从而改善了组织功能，因此提高了生产力。在这种情形下，员工本身的特性没有变化，仅仅是组织特性的变化引起了员工行为的改变。由于新的特性必须与其他没有发生变化的组织特征相结合，所以纯组织资本是组织特有的，这就是表 8-1 中的 F 组合。同时，如果把这些组织特性也结合到技术和员工中去，那么就构成了这些要素特有的纯组织资本了。这就是表 8-1 中的 D 组合和 E 组合。

第三类是人力—组织资本（H—O 资本）。人力—组织资本是对组织功能产生贡献的个人行为特性。例如，大部分组织变化都需要大量的社会知识使组织成员了解他们的新作用。这个导向过程涉及改变态度、价值或者个人期望。获得社会知识可能比获得技术知识需要更长的时间。个人特性例如态度、知识等的变化体现着对员工施加投入所产生的结果。由于这种结果是依附于组织的，所以这种投资是组织特有的，因此属于表 8-1 中的 C 组合。当组织中的成员在整体上进行调整以适应厂商的技术时，就形成了 A 组合。

第四类是组织—人力资本（O—H 资本）。组织—人力资本类推自厂商对有关员工当前和预期的实际特征或目标特征等信息的投资。这正是普瑞斯科特和维斯切 1980 年使用的组织资本概念。组织—人力资本既可以体现在员工个人身上，也可以存在于组织之中。所以，它们分别构成表 8-1 中的 C 组合或 F 组合。

吐默运用以上两个表试图阐明组织资本的内涵与外延。概括起来，第一，H—H 资本的特性是与技术相联系的并且是个人特性。第二，由组织的新成员的正式或非正式的社会化

构成的 H—O 资本来源于员工个人的特性，它是与厂商的组织、技术相联系的。第三，当厂商获得有助于充分利用人力资源的信息时，就形成了 O—H 资本。这种资本可以来源于组织或员工个人并同厂商的组织、技术或员工相结合。第四，O—O 资本也是可以同任一要素结合的，但它只来源于组织。在这个基础上，吐默的组织资本定义是：组织资本是一种体现在组织关系、组织成员以及组织信息的汇集上，具有改善组织功能属性的特殊的人力资本。

## （二）组织资本的本质

组织资本的形成依赖于组织内的人力资源状况，并受到组织自身的结构和制度安排的约束。同时，组织资本的高低也受到组织文化的直接影响，因为良好的组织文化可以促进组织协调的效率提高，解决组织结构化带来的负面影响。所以，组织资本必然受到组织内人力资源和组织文化的左右。

由此可见，组织资本是依托组织结构和制度，汇集组织内部的信息以及经验的积累，通过激励、约束、不断学习和创新，充分发挥人力资本和组织文化的价值体现所形成的一种独特的资本形态。

# 第二节 人力资源管理

## 一、人力资本与人力资源管理

人力资本是组织资本中的重要组成部分，所谓人力资本，是指人们花费在人力保健、教育、培训等方面的开支所形成的资本。对于人力资本的内容，根据舒尔茨的论述，大概包括如下的意义：

- （1）人力资本体现在人的身上，表现为人的知识、技能、资历、经验和熟练程度等，归纳起来就是人的素质；
- （2）从经济发展的角度看，人力资本是稀缺的，特别是企业家型的人力资本更是如此；
- （3）人力资本是通过对教育、健康的投资形成的资本，从这个意义上讲，教育和健康支出是生产型的；
- （4）人力资本像一切资本一样，都应当获得回报，人的时间的经济价值的提高是一种基本的趋势；
- （5）人力资本使人的时间的经济价值的提高对经济发展的作用越来越大。

而人力资本的获得依赖于对人力资源的管理。现代人力资源管理理论证明：人力资源是各类组织的第一资源，人力资源管理（Human Resource Management）是现代企业管理工作的核心。

当人类前进的脚步由后工业化社会迈入信息经济社会时，传统的人事管理已被人力资源管理所代替。比名称改变更为重要的是组织开始推行以人为中心的人力资源管理，它反映了人力资源管理在组织中作用和地位的不断变化与发展。

不论是在大的组织还是小的组织中，日益增强的有效的人力资源管理正在影响着组织的行为。与此同时，对于组织的成功而言，人力资源管理也变得愈加重要。许多组织已经认识到人力资源就是组织中最具有竞争优势的资源。在外部环境不断变化的今天，组织要想取得竞争优势，不能仅仅依靠传统金融资本的动作和领先的科学技术，还必须依靠人力资本的优势来维持组织的竞争优势，并使组织取得成功。

综上所述，所谓人力资源管理，是对人这一特殊的资源进行有效开发、合理利用和科学管理，使组织能够有效地利用人们的才能实现组织的目标。

## 二、人力资源管理的理论发展

### 1. 人事管理的出现

人事管理的起源可以追溯到非常久远的年代，对人和事的管理是伴随着组织的出现而产生的。现代意义上的人事管理是随着工业革命的产生而发展起来的。19 世纪出现的工业革命高潮产生了大机器的生产方式，规模化大生产和装配线的出现加强了人与机器的联系，大工厂的建立使雇用员工的数量急剧增加。工业革命在提高了劳动专业化水平和生活力水平的同时，也对生产过程的管理，尤其是对生产中员工的管理提出了更高的要求，从而出现了专门的管理人员，负责对员工的生产进行监督，并对与员工有关的事务进行管理。从这一时期开始，人事管理被组织尤其是企业所接受，人事管理作为一种管理活动也正式进入了企业的职能管理活动范畴。许多学者把这一时期看作现代人事管理的开端。19 世纪末到 20 世纪初的人事管理奠定了现代人事管理的基本职能，如人员招聘、考勤以及工资和福利发放等事务性管理活动。

### 2. 人力资源管理的提出

在人事管理近半个世纪的发展进程中，人事管理理论的研究对象和人事管理活动中的实施对象都是建立在这样一个基础之上的，即把组织的员工作为一个“经济人”，而不是作为一个“社会人”看待。随着科学技术的发展，人类社会开始进入到后工业化社会。在后工业化社会中，组织中员工的素质和需求发生了变化，具有相当知识基础和技能的员工大量出现，经济需求不再成为人们的唯一需求，员工在组织中的人性地位发生了变化。曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源，因而，人事管理也就开始向人力资源管理转变，但是这种转变经历了一个相对长的时间，并且现在仍然在进行之中。

“人力资源”一词是由著名的管理学家彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于 1954 年

在其《管理的实践》一书中提出的。在这部学术著作里，德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能：管理企业、管理经理人员和管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时，德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出：“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人”，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用。“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。”

正因为如此，德鲁克要求管理人员在设计工作时要考虑到人的精神和社会需求，要采取积极的行动来增进员工激励，为员工创造具有挑战性的工作以及对员工进行开发。他指出了当时人事管理中的三个基本的错误概念：（1）认为员工不想工作的假设；（2）忽视对员工及其工作的管理，把人事管理作为专业人员的工作而不是经理的工作；（3）把人事管理活动看成是“救火队的工作”，是“消除麻烦的工作”，而不是积极的和建设性的活动。总之，德鲁克在这部著作里表达了对改进员工管理的迫切希望，认为实现管理的转变，就必须具有所需的专门知识，要意识到什么是正确的方法并要加以应用。

彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出，以及对人事管理理论和实践与后工业化时代中员工管理的不相适应的论断，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”

### 3. 人力资源管理发展过程中的早期理论

#### （1）巴克和人力资源职能理论

在彼得·德鲁克提出“人力资源”的概念以后，一位研究培训和跨学科工业关系的社会学家怀特·巴克（E. Wight Bakke），在1958年发表了《人力资源功能》一书中，详细阐述了有关管理人力资源的问题，他是把管理人力资源作为管理的普通职能来加以讨论的。巴克讨论了一个被忽视了的管理职能——人力资源管理，他认为人力资源管理的职能对于组织的成功来讲，与其他管理职能如会计、生产、营销等一样是至关重要的。根据巴克的观点，人力资源职能包括人事行政管理、劳工关系、人际关系以及行政人员的开发等各个方面。

在《人力资源功能》中，巴克还详细阐述了人力资源的管理职能是如何成为一般管理职能的一个部分的，并提出了这一职能的一些原则。他认为通常的管理工作是指为了实现组织的目标而进行的对组织资源的有效利用，这些资源包括资金、生产资料、市场、想法和人。巴克认为对组织中任何一个资源的不善管理都将削弱整个组织的绩效。“对人力资源的重视不仅仅因为经理是人，而是因为他们是经理。”

彼得·德鲁克和巴克的人力资源理论都非常强调管理活动，这种管理活动是建立在企业中的每一个个体都是有价值的资源这一理念基础之上的，而且还必须对他们进行全面的管理。他们的观点对企业界和学术界产生了影响，“人力资源”一词开始出现于企业界和学术

界。

在 1964 年，皮格尔斯（Pigors）、迈尔斯（Myers）和马姆（Malm）等人编辑了《人力资源管理：人事行政管理读本》一书。这本书是以皮格尔斯和迈尔斯早期所著的《人事行政管理读本》（1952 年）一书为基础的。皮格尔斯等人在《人力资源管理：人事行政管理读本》一书中主要强调这样一种观点，即管理人是管理的中心，是第一位的。他们把“人力资源管理”看成是比人事管理更广泛和更全面的一个概念。

通过对彼得·德鲁克和巴克等人的早期人力资源管理理论成果的分析，使我们看到在 20 世纪 50 年代至 60 年代初人事管理开始向人力资源管理转变，起源于萌芽阶段的人力资源管理是从人事管理发展而来的，这种转变适应了后工业化时代经济和社会发展的要求，因而是必然的。虽然早期的人力资源管理理论仅仅从人事管理职能和管理活动的变化来阐述人力资源管理，但它毕竟将人事管理理论推到了一个全新的发展阶段——人力资源管理阶段。

#### （2）迈勒斯和人力资源模式理论

1965 年《哈佛商业评论》发表了雷蒙德·迈勒斯（Raymond E Miles）的一篇论文，由此，“人力资源”的概念引起了资深学者和管理人员的注意。迈勒斯关于管理态度的调查显示，大多数经理在对下属的管理中倾向于使用人事关系的管理模式，而且还倾向于要求他们的主管使用一定的人力资源模式来对他们进行管理。他还建议在管理中用人力资源来代替员工的概念。

人力资源模式理论指导管理人员如何充分满足员工的经济需求。该理论认为，管理人员应把员工作为一个单个的人，要关心员工的福利和幸福。简单地讲，就是通过沟通，使员工确信他们对组织来说是非常重要的。另一方面，他也认为员工的经验和知识对组织具有很大的价值；员工参与和人力资源的充分利用都能达到改进决策和自我控制的目的，从而实现提高员工生产力和工作满意度的目标。

虽然在 1965~1970 年间，“人力资源”和“人力资源管理”的概念没有过多地出现在相关的学术著作中，但是，人力资源的概念在管理学领域得到了较为确切的理解。这在很大程度上归功于迈勒斯在 1965 年发表的学术论文。

#### 4. 人力资源管理理论的发展

在 20 世纪 70 年代早期，人力资源管理几乎没有什么发展。20 世纪 70 年代的中期，人力资源管理的定义发生了变化，“人力资源管理”一词已为企业所熟知，在大多数教科书里，人力资源管理的定义与人事管理所做的工作非常接近。许多作者（通常是传统的人事管理或人际关系学者）在教科书中把人力资源和人事管理等同起来。正如罗宾森（Robbinson）在《人事/人力资源管理》一书中所描述的那样：今天，人事管理就是研究组织的人力资源以及如何使他们能更有效地为实现组织目标服务。

彼得森（Peterson）和翠西（Tracy）在 1979 年的《人力资源系统管理》一书中对此理

论做了进一步的阐述。他们认为人力资源管理或工业关系在一个确定的企业都包含这样一些活动：招聘、甄选、绩效评估、薪酬和员工（含管理人员）开发以及劳资谈判。然而，关于这一学科究竟应该称为人事管理还是人力资源管理的问题，他们没有给出明确的答案。随后，海德曼（Hendeman）、施瓦伯（Schwab）、弗塞姆（Fossum）和戴尔（Dyer）等人用人事/人力资源管理这一名称解决了这个问题。人力资源管理等同于人事管理，人事部的传统职能已经变成人力资源管理的重要特征之一。在被调查的很多教科书中，人力资源管理被定义为人事管理，主要是研究人员尤其是人力资源管理人员所从事的工作或应该承担的工作等内容。

在 20 世纪 70 年代中后期至 80 年代早期，由于有效的人力资源管理活动对组织的重要性日益增加，以及组织心理学、组织行为学的发展，人力资源管理再次引起了人们的高度关注。这一时期的人力资源管理理论主要集中在讨论如何实施有效的人力资源管理活动，以及通过员工行为和心理的分析来确定其对生产力和工作满意度的影响，从而使人力资源管理理论更加关注员工的安全与健康。

20 世纪 80 年代初期，彼得·德鲁克和巴克关于人力资源管理的特征被重新提了出来。经过这么一段长时间的认真思考，许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论，来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动，并已经用来解决以前在员工关系方面所忽视的一些问题。为了建立这种一般理论，围绕着提高组织绩效的目的，人力资源管理则成为这一计划中的一个重要组成部分。这种理论的观点是和巴克关于人力资源管理职能与其他管理职能同等重要的观点不谋而合的。

最有影响的战略人力资源管理理论，是由比尔（Beer）等人于 1984 年在其《管理人力资本》一书中提出的。他们认为，应在组织中统一管理个体的不同方面。人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政管理等学科的特点。他们指出人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究。因而，人力资源管理的应用领域也更为广泛。同时他们也把工作系统设计作为人力资源管理的一个重要领域而加以讨论。

在比尔等人的理论中，主要是强调组织在战略计划中的员工投入和一致性，以及加强不同政策之间的联系，从而形成一个紧密团结的整体。和传统人事管理的特征相比较，比尔等人的理论更注意成绩效益和竞争力，甚至把它们看成是人力资源管理仅有的几个产出。

### 三、人力资源管理的原则

#### 1. 因事择人的原则

选人的目的在于使其担当一定的岗位职务，要求其从事与该职务相应的工作。要使工作

卓有成效地完成，首先要求工作者具备相应的知识和能力。因此，因事择人是“用人”的首要原则。

2. 因材施用的原则

不同的工作要求不同的人去从事，而不同的人也具有不同的能力和素质。从人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥，使人的工作热情得到最大限度的激发。

3. 人事动态平衡的原则

处在动态环境中的组织是在不断发展的，工作中的人的能力和知识也是在不断提高和丰富的，同时，组织对其成员的素质认识也是不断全面、完善的。因此，人与事的配合需要进行不断地调整，让能力发展并得到充分证实的人去从事更高层次的负更多责任的工作，让能力平平、不符合职务需要的人有机会从事力所能及的活动，以求每一个人都能得到最合理的使用，实现人与工作的动态平衡。

四、人力资源管理的流程与内容

（一）人力资源管理的流程

一般而言，按照时间顺序，人力资源管理系统运行过程可大致分为招聘前、招聘中和招聘后三个阶段。不同阶段对企业效益的影响方式与力度不同。人力资源管理对企业效益的作用机制可用图 8-1 表示。

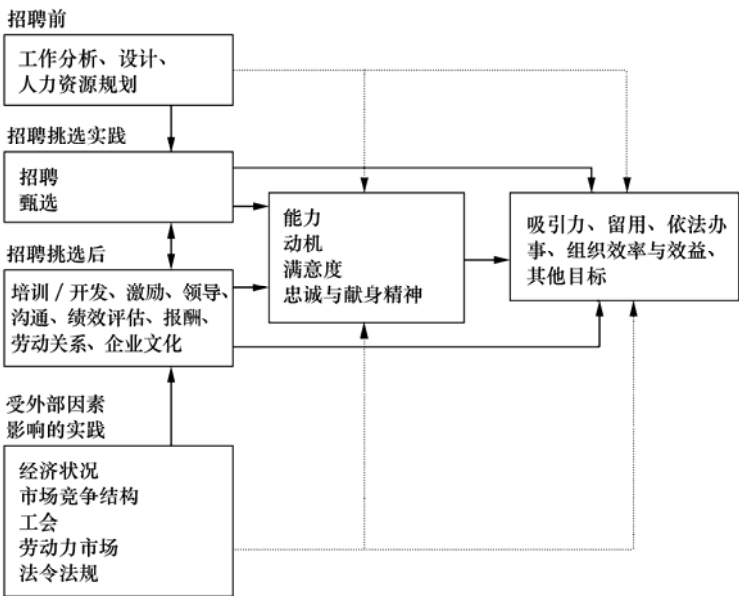


图 8-1 人力资源管理对企业效益的作用机制

资料来源：[美] 劳伦斯·S·克雷曼.人力资源管理——获取竞争优势的工具

从图 8-1 可以看出，招聘前的人力资源规划、工作分析和工作设计对个体与组织的作用过程，主要是间接地通过随后的人力资源管理与开发而实现（如图中虚线所示）。但是在整个人力资源与开发系统运行中，招聘前的工作是一项基础性的活动，其质量直接影响后续各环节的功能发挥。

从过程的角度看，工作分析与工作设计是人力资源管理与开发活动的起点，也是其他人力资源管理与开发活动的基础。在这个过程环节中，首先，是结合已经确定了的组织战略与目标，对组织中各个职务岗位的任务和性质作出定义，完整地确认工作整体；然后，通过一系列工作信息的收集、分析和综合，为管理活动提供各种有关工作方面的具体信息。

其主要内容包括：工作设置的主要目的，主要职责、任务、权力，职务的隶属关系，工作条件，所需要具备的知识和技能等。最后形成两份文件，一是工作描述，用来表达工作内容、任务、职责、环境等；另一份是任职者说明，即工作规范，用来表达任职者所需的资格要求，如技能、学历、训练、经验、体能等。由此可见，工作分析在人力资源管理及整个企业管理中的基础性地位和重要性。工作设计是根据企业内外环境的变动、组织目标的调整和人力资源管理实践中的信息反馈而对工作做出的重新定义，以便各项活动的开展更有利于组织目标的实现。

事实上，工作分析与工作设计不仅仅是间接地影响组织绩效和企业效益的，其工作性质与质量亦直接决定了组织目标的实现。要科学地分解组织目标成为具体的一系列工作岗位，每类岗位的数量确定及工作分析与工作设计应直接针对组织目标，否则组织目标的实现就无法得到保障。工作分析与工作设计是一项复杂的技术性工作，该项工作结果的功能作用直接体现为：有利于人员的甄选；实现人力资源规划的科学化；为招聘（解聘）、选拔及培训工作提供依据；有利于实现合理公平的报酬和有效的绩效评估体系；有利于劳动保护工作的开展。

正像企业生产中所要消耗的原料和物质资源应作出计划一样，作为现代经济中上升为第一位资源的人力资源的使用，也越来越需要作详细周密的规划。由于人力资源的供给及可获得性有较强的“刚性”，招募企业所需要的合适员工不是件易事，人才总是稀缺资源，因此，对实现企业目标所需要的人力资源预测，以及人力资源进出途径预先的系统安排，都应引起高层管理者的关注，要作为整个企业管理中的一项重要工作亲自过问。人力资源规划还要充分考虑到企业内外部环境的变化和企业员工队伍的变动等情况，在当今市场需求瞬息万变、市场竞争愈加激烈、经济全球化大势作用中，任何一个有竞争力的企业都应该做到准确的人力资源需求预测、科学的人力资源规划、完备的配套政策措施实施等工作。

企业的任务最终都要落实到人，能否选聘到合适的人填充岗位空缺，需要在招聘、挑选实践中加以解决。按照人力资源管理流程，招聘环节是根据人力资源规划和企业的需要，寻找或吸引求职者来填补空岗。有效的招聘方法使企业获得最为宝贵的资源，帮助企业利用有

限的人力资源成功地进行竞争，最大限度地获得效益。为此，员工招聘要达到五个目标：获得成本效率，吸引合格的候选人，帮助企业确保那些被招聘的个人留在企业，帮助企业努力遵守非歧视性法律，帮助企业创造一支文化上更加多样化的员工队伍。

员工进入企业后，首先接受的是培训与开发活动。由于员工技能的提高，对生产率、产品及服务质量和企业效益的提高有着直接的、显著的影响。所以，培养员工具有相应的技能，并接受企业的价值观，以适应岗位及组织文化的需要。这既是对新员工势在必行的，也是现代企业人力资源管理中的一项经常性工作。

培训着眼于组织当前的工作需要，而开发则是对未来工作的准备。新员工培训包括的具体内容有：企业的标准、行为规范、期望、价值观、传统与政策、岗位技能。

人力资源管理的激励、领导、沟通、绩效评估、工资与报酬、劳动关系、企业文化等环节，对企业效益的提高与企业竞争力的增强，不仅具有直接影响和作用，而且它们同时在个体与组织两个层面上发挥着作用。各环节依次运行，又形成多层次的循环圈，如绩效评估结果的反馈，对前面所有的环节，包括工作分析与工作设计、人力资源规划、培训与开发、激励、沟通、工资与报酬、劳资关系、企业文化等都有可能产生影响。

## **（二）人力资源管理中的几个重要内容**

### **1. 人力资源规划**

人力资源规划是管理当局确保完成在适当的时候为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地促进组织实现总体目标的任务的一个过程。通过人力资源规划，可以将组织的目标转换为需要哪些人员来实现哪些目标的具体事务。

人力资源规划过程可以归纳为三个步骤：

#### **（1）当前评价**

管理当局首先要对现有人力资源的状况作一个考察。通常可以通过开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的今天，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项困难的任务。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，发给组织中的每个员工填写，形成相关的统计报告。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能状况和水平。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各位员工能做什么，而职务分析则具有更为重要的意义。它定义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与职务规范。

职务分析通常有以下几种方法：

①观察法。直接对员工的工作进行观察或拍成录像进行职务分析。

②面谈法。逐个地或以小组形式与员工交谈掌握职务情况。

③调查问卷法。让员工在一份列有长长的可能任务项的问卷上，将他们工作中所执行的任务标出或予以排列，分析职务内容。

④举行技术讨论会。由“专家们”（通常是对某项工作具有详尽了解的监管人员）确定职务的具体特征。

⑤让员工们将其每天的活动在日记或记事本上记录下来，以供复阅，并整理成职务活动的说明材料。

采用以上一种或几种方法收集到有关材料后，管理当局就可着手拟订职务说明书和职务规范。职务说明书是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明，它通常能反映职务的内容、环境和从业条件。职务规范则指明任职者要成功地开展某项工作，所必须拥有的最低限度的资格标准，具体包括知识、技术和能力等方面。

职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和挑选人员时应该持有的重要文件。职务说明书可作向申请者详细描述该项职务之用。而职务规范可使管理者牢记该项职务任职者所必须具备的资格条件，从而可以帮助确定哪个候选人更为合适。

## （2）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。

人力资源需要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，管理当局可能争取为达到这一营业规模而配备相应需要数量和结构的人力资源。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决定营业的规模。大多数情况之下，会以组织总目标和基于此进行的营业规模预测作为主要依据，来确定组织未来的人力资源需要状况。

## （3）制定面向未来的行动方案

在对现有能力和未来需要作了全面评估以后，管理当局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，同时也预测到了未来的人力资源的需要和可能。

## 2. 招聘与解聘

管理者了解了他们现有的人事状况（是人员不足还是超员）以后，就可以开展针对性的工作。要是组织中存在一个或多个职位空缺，他们可以根据职务分析得到的信息来指导招聘活动。另一方面，如果人力资源规划中指明存在超员，管理当局则要减少组织中的劳动力供应，这种变动称作解聘。

管理者何以找到拟聘用的潜在候选人？表 8-3 提供了一些参考。具体使用哪种招聘来源，还应根据当地劳动力市场、所配置工作职位的类型或层级以及组织的规模等来确定。

表 8-3 职务潜在候选人的主要来源

来源渠道	优 点	缺 点
内部搜寻	花费少；有利于提高员工士气；候选人了解组织情况	供应有限
广告应征	辐射广；可以有目标地针对某一特定群体	有许多不合格的应聘者
员工推荐	可通过现有员工提供对组织的认识；基于推荐者的认真推举可能产生高素质的候选人	可能不会增加员工的类别和结构
公共就业机构	正常费用或免费	通常为非熟练或受过很少训练的候选人
私人就业机构	广泛接触；仔细甄别；通常给予短期的担保	花费大
学校分配	大量、集中的候选人	仅限于初入者级别的职位
临时性支援服务	仅满足临时的需要	成本高；通常限于常规或只需范围狭小的确定技能的工作

不考虑职位的类别和吸引力，通常在大规模劳动力市场上招聘要比小规模市场来得容易些。如果没有其他方面的特殊原因，像纽约和芝加哥这样的大型劳动力市场，一般有更充足的劳动力供应。当然，这一论断有待得到失业率、工资水平和其他因素的纠正。但相对于大型劳动力市场，组织招聘的努力可以着眼于当地进行——可通过报纸、就业机构、高等院校或现职员工推荐等渠道。

职位的类型或级别也会对招聘方式产生影响。一职位所要求的技能越高，或其在组织层级中的地位越高，那么招聘过程就越需要扩展到地区或国家的范围来进行搜寻。

招聘的范围和投入的力量也因组织规模不同而异。一般而言，组织越大，它就越容易吸引应聘者。因为，大组织更容易被人注意到，且通常也具有声望。另外，大组织常常还被视为具有更大的晋升机会并提供更大的责权。同时，大组织内部有更大的候选人储备，可以从中挑选合适的人补充空缺职位，但最低层次的职位例外。

是否某些招聘来源优于其他渠道？或者更具体地说，是否有些招聘渠道会产生更优秀的候选人？回答是肯定的。大多数研究发现，员工推荐被证明是最好的一种招聘来源。其主要原因在于：首先，现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都较为了解，他们自然倾向于推荐更适合该项职务的候选人。其次，现职员工通常会觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系，因此，只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时才会主动推举其他人。

过去几年，由于世界经济的不景气，大多数大公司，以及许多政府机构和小企业，都在某种程度上被迫采取了减员解聘行动。大规模裁减人员的主要原因在于：许多制造业走向衰退，市场需求发生变化，面临海外竞争，以及进行企业合并等等。

对于任一执行裁员任务的管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。但当许多组织不得不紧缩其劳动队伍规模或对其技能构成进行重组时，解聘就成为人力资源管理活动的一个日益重要的工作内容。

管理者可以采取哪些减员解聘方案？表 8-4 概括了管理者的几种主要方案选择。

表 8-4 解聘选择

方 案	说 明
解 雇	永久性、非自愿地终止合同
暂时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天时间，也可能延续到几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡状况
缩短工作周	让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担；或以临时工身分做这些工作
提前退休	为年龄大、资力深的员工提供激励，使其在正常退休期限前提早退离岗位

3. 甄选

人力资源规划确定了组织的人员短缺情况，开发了一批申请者以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位。此方法称为甄选过程。

（1）甄选的基础

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。这里的“成功”意味着，按照组织用以评价人员绩效的标准衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一中学教师职位而言，应当能预见哪位申请者是最有效的教育者。

现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如表 8-5 所示，其中两种结果说明决策是正确的；另两种结果说明决策错误。

表 8-5 甄选决策的结果

		人员甄选决策	
后来工作 绩效表现		接受	拒绝
	成功	正确的决策	错误的拒绝
	不成功	错误的接受	正确的决策

当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功；或者预见到某申请者将不会成功且如果雇用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人或者错误地接受了后来表现极差的候选人，那么甄选过程就出现了问题。因此，甄选活动的主要着眼点是，减少作出错误拒绝和错误接受的可能性，提高作出正确决策的概率。

## （2）甄选手段

管理者可以使用各种甄选手段来减少接受错误和拒绝错误的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查等。

①申请表。几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写应聘者的活动、技能和成就。

经历方面相关的、硬性的、可证实的资料可以作为某些工作绩效的具有效度的衡量标尺。另外，如果对申请表的栏目依据其反映工作相关性的程度进行适当的加权评分，那么它对于营业员、工程师、生产工人、地区经理、办公室职员等多种类别的工作，都可以构成一种简单的绩效预见功能。

②笔试。典型的笔试包括智商、悟性、能力和兴趣等方面的测试内容。这些测试早就被作为一种甄别手段得到使用。有充分的证据证明，对智商能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试，对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度。智商测试是监督职位的相当有力的工作预测器。不过，对于笔试也存有一种不间断的批评，即智商及其他测试指标可能在一定程度上与来自工作的实际业绩相脱节。例如，智商测试的高分并不一定能很好地预见申请者会出色地完成计算机程序编制员的工作。这种批评导致了绩效模拟测试的更多使用。

③绩效模拟测试。有什么更好的办法能在应聘者实际做一项工作之前就发现他是否具备相应的能力？对这一问题的逻辑思考使绩效模拟测试日益受重视。毫无疑问，对该项测试的热情归因于这样一个事实，即绩效模拟测试是基于职务分析资料作出的，因此自然应当比笔试更能满足工作表现相关性的要求。绩效模拟测试所测验的是人的实际工作行为，而不是其替代物。

最有名的绩效模拟测试方法有工作抽样和测评中心两种。前一方法适用于常规的职务；后一种更适用于挑选从事管理工作的人员。

工作抽样法是给申请者提供一项职务的缩样复制物，让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。申请者通过实际执行这些任务，对样本进行了仔细设计后，可以确定该项职务需要哪些知识、技术和能力，并将这些工作样本因素与相应的职务绩效因素匹配起来。例如，一项要求使用计算器进行计算的职务工作样本，就要求申请者做这些相似的计算。

工作样本试验的结果，一般说来是令人满意的。它们几乎总会产生比悟性、个性和智商等项书面测试更好的效果。

绩效模拟测试的一种更为复杂的方法，特别适用于评价应聘者的管理潜能，通常称之为测评中心法。它是由直线主管人员、监督人员及受过训练的心理学家组成一个测评中心，模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题，让应聘者经受 2 至 4 天的测试练习，从中评价其管理能力。测试练习根据实际工作者会遇到的一系列可以描述的活动要素来设计，容易把握应聘者的综合素质和能力。

有关测评中心法的有效性的证据，极为令人鼓舞。它们相当一贯地表现出能够有效地预见后来在管理职位中工作表现的结果。尽管这一方法的使用成本并不低，但如果挑选了一位无效的管理者，其成本毫无疑问会更高。

④面谈。面谈与申请表一样，几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。富有讽刺意味的是，面谈作为一种甄选手段的价值，一直成为众人辩论的主题。

⑤履历调查。履历调查有两种形式：申请资料核实和参考查询。前一种形式已被证实是获取甄选有关信息的一个有价值的渠道，但后一种形式基本上无任何价值。

有几项研究证明，对申请表中填写的“事实”进行核实是有益的。有相当比例的职务应聘者（15%以上）对他们的就业日期、职务头衔、过去薪金或离开原工作岗位的原因夸大其词或叙述不准。因此将这些申请表上的硬性资料与其原来的雇主作一核对，是一种有意义的行为。参考查询虽然也为许多组织所采用，但其效果很难得到验证。

⑥体格检查。对于某些具有体力要求的职务，体格检查具有一定的效度。但在今天，它只包括相当小比例的职务了。几乎在所有的情况下，体格检查都成为只为健康保险而做的准备工作。

#### 4. 制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天的工作中表现出的技术和能力需要在今天进行培训；组织发展所需的各类人员要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规划扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境的特点，利用科学的方法，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是对具有发展潜力的未来管理人员的培训。

员工的培训，不仅可以为组织的发展准备干部，而且对员工自己而言也是非常重要的。通过员工培训，不仅可直接丰富个人的知识，增强个人的素质，提高个人的技能，而且可以辨识个人的发展潜力，使那些在培训中表现突出的员工在培训后有更多的机会被提拔担任更重要的工作。由于培训为每个人的发展和职务晋升提供了美好的前景，使每个人的未来在一定程度上有了保障，增强了员工的职业方面的安全感，因此，它有利于维持员工对组织的忠诚，能够促进员工队伍的稳定。

员工队伍的稳定与组织的人员培训工作是相互促进的：一方面培训提供了个人发展的机

会，能够减少员工特别是管理人员的离职；另一方面，员工队伍特别是管理人员队伍的稳定，又能够促进企业放心地进行人力投资，使企业舍得花钱培训，而不必担心为他人做嫁衣。

员工的技能可以划分为三种类别：技术技能、人际关系技能和解决问题技能。绝大多数的员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

大多数的员工培训是以在职方式进行的，这可以归因于该类方法的简单易行及成本较低。但是，在职培训在学习进行中，可能会扰乱工作的正常秩序，并导致工作失误增加。另外，有些技能的培训相当复杂，难以在工作中完成学习。在这种情况下，员工培训就需要在工作场地以外进行了，即开展所谓的“脱产培训”。

## 5. 绩效评估与反馈

### （1）对工作绩效的评估

绩效评估是对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决定。比如，绩效评估可以用来决定谁将得到工资升级及其他奖励。它还可以给员工提供反馈，使之了解组织如何看待他们的工作绩效表现。绩效评估还确定了培训和发展的需要；它指明员工的哪些技术和能力目前已不适合要求，但可以通过一些补救方案予以开发。绩效评估可为人力资源规划提供依据，并指导晋升、岗位轮换及解聘等决策。绩效评估有时还可以用来开展人事研究，作为验证人员甄选手段和培训发展方案效度的一个标准。

### （2）将评估结果反馈给员工

许多管理者不愿意将正式绩效评估的结果告诉每一位员工。为什么？这大概有两方面的主要原因：

①他对自己所使用的绩效评估方法缺乏足够的自信；

②他们担心自己直接面对下属，尤其是当评价结果为负面时，下属人员可能会做出令人不快的反应。

管理者需要将绩效评估结果告诉员工，因为这是员工得到有关其工作绩效表现的反馈信息的一个主要渠道。

卓有成效的绩效反馈会使员工感觉到评估是公正客观的，管理者是诚恳认真的，气氛是建设性的，这将使员工充满乐观向上的情绪，了解到自己需要作出改进的绩效领域，并下定决心改正现有的缺陷。但不幸的是，这常常不是绩效评估反馈后会出现的结果。

绩效评估反馈中总是存在固有的障碍。从统计意义上说，必然会有一半左右的员工，其绩效表现处在平均水平之下。但事实告诉我们，员工对其自身绩效的预估往往高于平均水平，即员工们倾向于对自身的绩效作出过高的估计。这样，管理者所传递的“好”消息，可能会被员工们理解为“并不太好”。因此，需要增加绩效评估反馈中的艺术性。

## 第三节 组织文化

组织具有自己的各种构成要素,把这些要素有机地整合起来除了要有一定的正式组织和非正式组织以及“硬性”的规章制度之外,还要有一种“软性”的协调力和凝合剂,它以无形的“软约束”力量构成组织有效运行的内在驱动力,它是组织资本的重要组成部分。这种力量就是被称为管理之魂的组织文化。

组织内部的文化,是一种巨大的“组织资本”,它除了通过知识、观念和意识形态对企业决策产生影响外,还对人们的相互关系提供一个框架(它可以通过向人们提供一个日常生活结构来减少其不确定性),文化作为一组“通过教育和模仿而传承下来的行为习惯”,对于各种制度安排的成本产生影响。企业作为节约交易费用的诞生物,其单位组织成本(管理成本)的大小即反映了企业的边界与实力,用法律、制度规范来监督契约的执行势必显得成本高昂。因此企业文化作为一种心理约束,必定可以作为正规约束的替代。

### 一、组织文化概述

#### 1. 什么是组织文化

一般而言,文化有广义和狭义两种理解,广义的文化是指人类在社会历史实践过程中,所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的文化是指社会的意识形态,以及与之相适应的礼仪制度、组织机构、行为方式等物化的精神。文化具有民族性、多样性、相对性、积淀性、延续性和整体性的特点。

对于任何一种组织来说,由于每个组织都有自己特殊的环境条件和历史传统,从而也就形成了自己独特的哲学信仰、意识形态、价值取向和行为方式,于是每种组织也都具有了自己特定的组织文化。正如美国哈佛大学教授迪尔和肯尼迪曾经指出的那样:“每个企业(事实上也是组织)都有一种文化。不管组织的力量是强还是弱,文化在整个组织中都有着深刻的影响,它实际上影响着企业中的每一件事:从某个人的提升到采用什么样的决策,以至职工的穿着和他们所喜爱的活动。”

对组织文化的界定向来是众说纷纭,莫衷一是。比较经典的是西方学者希恩于1984年所下的定义:组织文化是特定组织在适当处理外部环境和内部整合过程中出现的种种问题时,所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。这些规范运行良好,相当有效,因此被用作教导新成员观察、思考和感受有关问题的正确方式。

就组织的特定内涵而言,组织是按照一定的目的和形式而建构起来的社会集团,为了满足自身运作的要求,必须要有共同的目标、共同的理想、共同的追求、共同的行为准则以及

相适应的机构和制度，否则组织就会是一盘散沙。而组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观体系和行为准则。在这个意义上来说，组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的，并且为组织成员普遍认可和遵循的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

## 2. 组织文化的基本特征

组织文化本质上属于“软文化”管理的范畴，是组织的自我意识所构成的精神文化体系。组织文化是整个社会文化的重要组成部分，既具有社会文化和民族文化的共同属性，也具有自己的不同特点。它的基本特征包括以下四个方面：

### （1）组织文化的核心是组织价值观

任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和所追求的目的。因此，组织价值观是组织文化的核心。

### （2）组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化

人是整个组织中最宝贵的资源和财富，也是组织活动的中心和主旋律，因此组织只有充分重视人的价值，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分调动人的积极性，发挥人的主观能动性，努力提高组织成员的社会责任感和使命感，使组织和成员成为真正的命运共同体和利益共同体，这样才能不断增强组织的内在活动和实现组织的既定目的的动力。

### （3）组织文化的管理方式以软性管理为主

组织文化是以一种文化的形式出现的现代管理方式，也就是说，它通过柔性的而非刚性的文化引导，建立起组织内部合作、友爱、奋进的文化心理环境，以及协调和谐的人群氛围，自动地调节组织成员的心态和行动，并通过对这种文化氛围的心理认同，逐渐地内化为组织成员的主体文化，使组织的共同目标转化为成员的自觉行动，使群体产生最大的协同合力。事实证明，这种由软性管理所产生的协同力，比组织的刚性管理制度有着更为强烈的控制力和持久力。

### （4）组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

组织中的成员来自于五湖四海，不同的风俗习惯、文化传统、工作态度、行为方式、目的愿望等都会导致成员之间的摩擦、排斥、对立、冲突乃至对抗，这些都不利于组织目标的顺利实现。而组织文化通过建立共同的价值观和寻找观念共同点，不断强化组织成员之间的合作、信任和团结，使之产生亲近感、信任感和归属感，实现文化的认同和融合，在达成共识的基础上，使组织具有一种巨大的向心力和凝聚力，这样才有利于组织共同行动、齐心协

力和整齐划一。

### 3. 组织文化的功能

从耗散结构的理论看,功能是指一个自组织系统影响和改变其他系统以及抵抗与承受其他系统的影响和作用的能力,同时也是一个系统从其他系统中取得物质、能量、信息而发展自己的能力。组织文化作为一种自组织系统,也具有许多独特的功能,其中突出的功能有以下几点:

#### (1) 自我内聚功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感,建立起成员与组织之间的相互依存关系,使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来,形成相对稳固的文化氛围,凝聚成一种无形而有合力的整体趋向,以此激发出组织成员的主观能动性,向组织的共同目标努力。正是组织文化这种自我凝聚、自我向心、自我激励的作用,才构成组织生存发展的基础和不断成功的动力。任何组织若想取得非凡的成功,其背后无不蕴藏着强大的组织文化作为坚强的后盾。但是,这种内聚力量不是盲目的、无原则的、完全牺牲个人一切的绝对服从,而是在充分尊重个人价值、承认个人利益、有效发挥个人才干的基础上凝聚起来的群体意识。

#### (2) 自我改造功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念,建立起新的价值观念,使之适应组织活动的需要。尤其对于刚刚进入组织的员工来说,为了减少他们个人在原有的家庭、学校、社会中所养成的心理习惯、思维方式、行为方式的影响,避免其与整个组织的不和谐或者矛盾冲突,就必须接受组织文化的改造、教化和约束,使他们的行为趋向组织的一致和谐。一旦组织文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同,就会在不知不觉中做出符合组织要求的行为选择。倘若违反了组织规范,就会感到内疚、不安或者自责,这时会自动修正自己的行为。可见,组织文化具有某种程度的强制性和改造性。

#### (3) 自我调控功能

组织文化作为团体共同价值观,并不对组织成员具有明文规定的具体硬性要求,而只是一种软性的理性约束,它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化,使组织自动地生成一套自我调控机制,以“看不见的手”操纵着组织的管理行为和实务活动。这种以尊重个人思想、感情为基础的无形的非正式控制,会使组织目标自动转化为个体成员的自觉行动,达到个人目标与组织目标在较高层次上的统一。组织文化具有的这种软性约束和自我协调的控制机制,往往比正式的硬性规定有着更强的控制力和持久力,因为主动的行为比被动的适应有着无法比拟的积极作用。

#### (4) 自我完善功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化积淀,通过无数次的辐射、反馈和强化,会随着

实践的发展而不断地更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。组织文化不断地深化和完善一旦形成良性循环，就会持续地推动组织本身的上升发展，反过来，组织的进步和提高又会促进组织文化的丰富、完善和升华。国内外成功组织和企业的大量实践表明，组织的兴旺发达总是与组织文化的自我完善密不可分的。

(5) 自我延续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会、人文和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成和塑造不是一朝一夕就能一蹴而就的，必须经过长期的耐心倡导和精心培育过程。就像文化都有历史继承性一样，组织文化一经固化形成之后，也会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有的作用，并不会因为组织领导层的人事变动而立即消失。

二、组织文化的基本要素

组织文化是一个有着丰富内涵的系统体系，其中包括许多相互联系、相互制约的基本要素。迪尔和肯尼迪认为构成组织的要素有五种：①环境条件；②价值信仰；③英雄人物；④习俗礼仪；⑤文化网络。

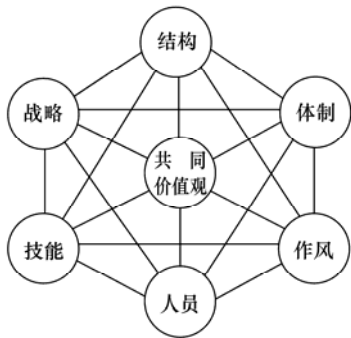


图 8-2 麦金瑟 7-S 结构

而美国学者彼得斯和沃特曼认为组织文化至少有七种要素：①经营战略；②组织结构；③管理风格；④工作程序；⑤工作人员；⑥技术能力；⑦共同价值。这七种要素称之为“麦金瑟 7 S 结构”，如图 8-2 所示。

如果从现代系统论的观点看，组织文化的结构层次有三个：表层文化，中介文化，深层文化。它的表现形态有物化文化，管理文化，制度文化，生活文化，观念文化等。

组织文化的构成要素也可以划分为组织精神、组织理念、组织价值观、组织道德、组织素质、组织行为、组织制度、组织形象等，由此构成一个有着内在联系的复合网络图，如图 8-3 所示。

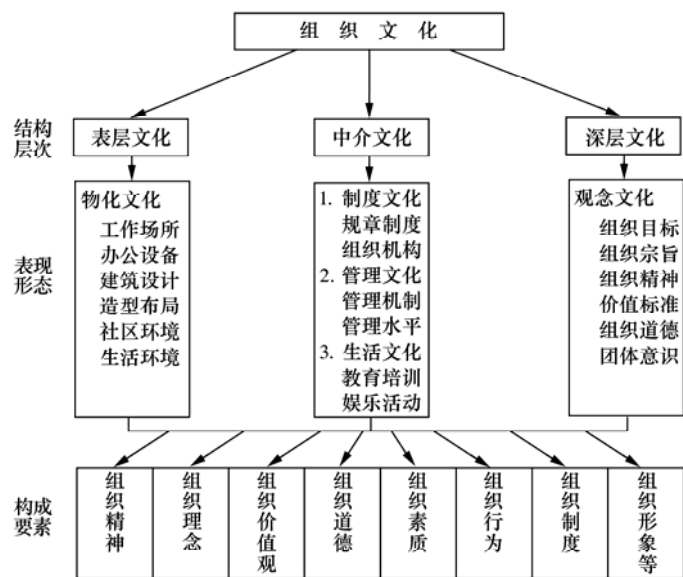


图 8-3 复合网络图

如果从最能体现组织文化特征的内涵来看，组织文化的基本要素包括：

### （一）组织精神

如同人类和民族具有精神一样，组织作为有机体也是有精神的。正如美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神》中所说：“一个组织很像一个有机体，它的机能和构造更像它的身体，而坚持一套固定信念，追求崇高的目标而非短期的利益，是它的灵魂。”

作为组织灵魂的组织精神，一般是指经过精心培养而逐步形成，并为全体组织成员认同的思想境界、价值取向和主导意义。它反映了组织成员对组织的特征、地位、形象和风气之的理解和认同，也蕴涵着对组织的发展、命运和未来所抱有的理想与希望。它折射出一个组织的整体素质和精神风格，成为凝聚组织成员的无形的共同信念和精神力量。组织精神一般是以精练的语言来概括的。如美国国际商业机器公司的精神：“IBM 就是服务。”

### （二）组织价值观

组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。它的基本特征包括：

#### 1. 调节性

组织价值观以鲜明的感召力和强烈的凝聚力，有效地协调、组合、规范、影响和调整组织和成员的各种实践活动。

#### 2. 评判性

组织价值观一旦成为固定的思维模式，就会对现实事物和社会生活作出好坏优劣的衡量评判，或者肯定与否定的取舍选择。

### 3. 驱动性

组织价值观可以持久地促使组织去追求某种价值目标,这种由强烈的个人欲望所形成的内在驱动力,往往构成推动组织发展的动力机制和激励机制。

组织价值观具有不同的层次和类型,而优秀的组织总会追求崇高的目标、高尚的社会责任和卓越创新的信念。如美国百事可乐公司认为“顺利是最重要的”。

### (三) 组织形象

组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价,反映的是社会公众对组织的承认程度,体现了组织的声誉和知名度。

组织形象包括人员素质、组织风格、人文环境、发展战略、文化氛围、服务设施、工作场合和组织外貌等内容,其中对组织形象影响较大的因素有五个方面:

#### 1. 服务(产品)形象

对于企业来说,社会公众主要是通过产品和服务来了解企业的,并在使用产品和享用服务的过程中,不断形成对企业的感性化和形象化的认识。因此,那些能够提供品质优良、造型美观的产品和优质服务的企业,总是能够赢得良好的社会形象。

#### 2. 环境形象

这主要是指组织的工作场所、办公环境、组织外貌和社会环境等,它反映了整个组织的管理水平、经济实力和精神风貌。因为整洁、舒适的环境条件不仅能够保证组织工作效率的有效提高,而且也有助于强化组织的知名度和可信赖度。

#### 3. 成员形象

这是指组织的成员在职业道德、价值观念、文化修养、精神风貌、举止言谈、装束仪表和服务态度等方面的综合表现,是组织形象人格化的体现。一般而言,组织成员整洁美观的仪容、优雅良好的气质、热情周到的态度,再加上统一鲜明的衣帽服装,既反映了个人的不俗风貌,也反映了组织的高雅素质,有利于在社会公众之中树立良好的组织形象。

#### 4. 组织领导者形象

组织领导者(也指企业家)的形象主要体现在他的领导行为、待人接物、决策规划、指导监督、人际交往乃至言谈举止之中。具有文化素质、敬业精神、战略眼光而勇于创新、正直成熟、忠诚勤奋的组织领导者,不仅能以无形的示范魅力,潜移默化地影响组织中的每个成员,而且会在社会公众中争取对组织的信赖和支持,以利于不断扩大和巩固组织的知名度。

#### 5. 社会形象

这是指组织对公众负责和对社会贡献的表现。组织要树立良好的社会形象,一方面有赖于与社会广泛的交往和沟通,实事求是地宣扬自己的社会形象。另一方面,需要在力所能及的条件下,积极参与社会公益活动,例如支持教育科研文体事业,主动支援受灾地区,开展

社区文明共建活动等。这样，就会使组织在社会公众的心目中树立完善良好的社会形象，使社会增加对组织的认同和理解。

## 三、塑造组织文化的主要途径

### （一）选择价值标准

由于组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的主要战略问题。一般而言，选择组织价值观有两个前提。

#### 1. 要立足于本组织的具体特点

不同的组织有着不同的目的、环境、习惯和组成方式，由此构成千差万别的组织类型，必须准确地把握组织的特点，选择适合自身发展的组织文化模式，才能得到广大员工和社会公众的认同与理解。

#### 2. 要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调

因为各要素只有经过科学的组织与匹配才能实现系统整体优化。选择正确的组织价值标准需要抓住以下四点：

- （1）组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点；
- （2）组织价值标准要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向；
- （3）要切实调查组织成员的认可程度和接纳程度，使组织价值标准与组织成员的基本素质相匹配，过高或过低的标准都难奏其效；
- （4）选择组织价值标准要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合组织特点又反映员工心态的组织价值标准。

### （二）强化员工认同

一旦选择和确立了组织价值观和组织文化模式，就应把基本认可的方案，通过一定的强化灌输方法加以落实。具体的做法如下：

（1）宣传发动。充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之深入人心，借以创造浓厚的环境氛围。

（2）树立典型榜样和英雄人物。典型榜样和英雄人物是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力，为组织成员提供可以仿效的具体榜样。组织成员可以从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中，深刻了解到组织文化的具体实质和意义。尤其在组织发展的关键时刻，组织成员总是以英雄人物的言行为尺度，来决定自己的行为导向。

(3) 培训教育。有目的地进行培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化并认同组织所倡导的组织价值观和组织文化。培训教育的形式可以多种多样，比如，在健康有益的娱乐活动中，恰如其分地糅进组织价值观和组织文化的基本内容，往往不失为一种有效的培训教育方法。

### **(三) 提炼定格**

#### **1. 精心分析**

在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见，进行相应的修正。

#### **2. 全面归纳**

在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法，删除那些落后的、不为员工所认可的内容与形式，保留那些进步的、卓有成效的、为广大员工所接受的内容与形式。

#### **3. 精练定格**

把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化、完善化、格式化，再加以必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。

建构完善的组织文化需要经过一定的时间过程。如我国的东风汽车公司经过将近 30 年的时间才形成“拼搏、创新、竞争、主人翁”的企业精神。因此，充分的时间保证、广泛的发动、认真的提炼，是提炼严肃的组织文化所不可缺少的。

### **(四) 巩固落实**

#### **1. 必要的制度保障**

在组织文化演变为全体员工的行为习惯之前，要使每一位组织成员都能自觉地按照组织价值观和组织文化去行事，几乎是不可能的。即使在组织价值观和组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织价值观和组织文化的行为也经常发生。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度是必要的。

#### **2. 领导者的率先垂范**

领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。所以，任何一个组织如果没有领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化是非常困难的。这就要求领导者观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的重任。

### **(五) 丰富发展**

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，需要不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式。这既是一个不断淘汰旧文化，生成新文化特质的过程；也是一个认识与实践不断深化的过程。组织文化由此循环达到更高的层次。

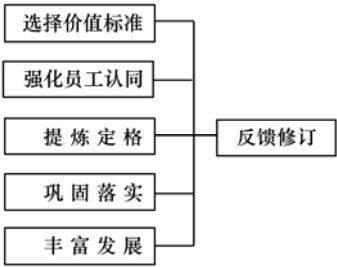


图 8-4 塑造组织文化途径

组织文化按照以上 5 个基本途径，经过不断地反馈修正后才能得以固化，发挥其应有的作用。塑造组织文化的完整途径如图 8-4 所示。

**复习思考题**

- 1 什么是组织资本？
- 2 什么是人力资源管理？
- 3 人力资源管理的原则有哪些？
- 4 试论人力资源管理的流程与主要内容。
- 5 什么是组织文化？
- 6 简述组织文化的基本特征。
- 7 组织文化的基本要素包括哪些？
- 8 塑造组织文化的主要途径有哪些？

**【案例分析】**

**北电网络注重过程的考核**

**考核不会让你吃惊**

北电网络公司的员工考核主要分为两个方面，一个方面是员工的行为（behaviors），另一方面是绩效目标（performance/outcome）。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年定一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时（on going）的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板定目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是

很多方面的反馈。

除了自己的主管外，还有很多共事的人及手下的人对你的评价，这就是 360 度考核。对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶 (surprise) 的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

#### 评估的作用

评估有两种功能，一方面是看以前的工作表现和业绩，也反映一个人的能力。另一个方面是看这个员工以后的发展，通过评估可以发现员工能够发展的地方，以及现在的工作或将来应该怎么样。北电网络公司许多不同级别的领导层是在评估中发现的，通过评估发现员工的这种潜能，使员工有可能被选为下一代领导培养对象。

#### 素质评估

北电网络评估的整个过程完毕通常要花两个月时间，大家都非常认真地对待评估，这既是对自己负责，也是对别人负责。评估虽然跟员工的薪水挂钩，但是评估只是一部分工作，工资是另外一个方面。员工的工资一方面是看个人对公司的贡献，也看整体人力资源市场情况。

无独有偶，北电网络的评估矩阵和朗讯公司的非常相似。我们可以通过矩阵看到员工的综合考评落在什么区域，也可以知道北电网络对员工的行为和目标要求是什么。

#### 移动的魅力

用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段，留住优秀人才，奖励物资只是一个临时方式，随着时间的推进，员工的个人物质水平提高了，薪金的激励作用就慢慢地降低，这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。对员工进行发展规划，帮助员工制定他的职业计划，会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展，例如让员工去轮岗 (job rotation)，激励他们继续发挥自己的潜能。“我们是一个关怀员工 (caring) 的公司，我们鼓励相互支持，老板和员工之间非常支持。老板有发展员工的责任，员工也有积极参与的责任。”北电网络称主管为 “people manager”，他们有很大一部分精力花在有效管理和激发员工的潜能上。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求，看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭，经理要了解他的家庭背景，如果他需要较多时间在家里，公司要尽量去配合，出差的情况就安排少一点。在北电，通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会。当然轮岗要征询员工的意见，在北电网络公司有一套制度，叫 internal mobility，即内部调度，用来通过轮岗增加员工的能力。执行内部调度要求员工至少要在一个岗位呆 18 个月或 24 个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的需求，可以向人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他找机

会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满 18 或 24 个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。不可能让一个人做一个职位做到退休。“我们希望留住人才，因为我们请进来的人都是很优秀的人，希望他们能够留下来，公司会提供职业发展空间。”

#### 消除级别的妙处

北电网络公司是一家具有 100 多年历史的电信公司，按照常理，她应该非常官僚，非常人浮于事。但是在北电看到的是大家都不讲级别，直呼名字，甚至在工作描述中只会突出职位的职责和贡献及与团队如何配合，不会特别看重级别。

北电网络公司在中国的市场和销售员工有 500 人，男女比例是 6：4，管理人员和员工的比例是 1：9，其中管理者中女性比例也很大，达到 1/3。

#### 领导的四个潜能

绩效评估结果是员工升职的一个参考。北电网络公司不会事先给个别员工特定考核，但是对待每个升职员工一定有特定的考虑，这个考虑包括该员工一路上来的表现，也会考虑他的潜能。北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力是非常关键的素质；二是去赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要方面；三是去带动影响别人的能力，这是领导者的基本素质，每个经理人要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

要提一名员工升职，可能会对员工有两年的高绩效的要求，这个高绩效包括他的工作业绩和行为表现 (outcome, behavior)。为了使员工积极向上富有朝气，北电网络对员工升职的考核非常严格和科学，以便让员工走上管理岗位就一定成功，所以对待人选还有一个高层评估，公司里更高级别的经理们要会聚在一起和他们交流，来看这个员工各方面的情况。

(本案例来源于 [www. Beidabiz. com](http://www.Beidabiz.com))

#### 问题：

1. 根据案例中介绍的北电网络的考核体系，结合你了解的相关知识，谈谈考核体系的作用。
2. 试述轮岗制对培养领导者的好处。