

经济转型期人力资源开发的 心理学基础与管理对策

时 勤

(中国科学院心理研究所, 北京, 100101)

【摘 要】 本文通过我国社会经济转型期对企业变革的要求以及人力资源管理研究的现状和发展趋势的分析后认为, 我国企业人力资源开发理论和方法研究的薄弱问题之一, 是缺乏对于社会经济转型期人的行为规律的系统研究。作者主张从心理学角度探讨我国转型期企业员工(管理者、职工)行为变化的影响因素, 如变革中的管理决策、胜任特征评估方法、激励机制、职工适应心理和主动性学习模式等理论基础、方法问题, 基于这些理论研究成果, 形成企业组织结构设计、企业家素质评价、员工转岗及再就业、绩效管理、适应性培训和职业生涯设计等的人力资源开发的管理对策。

【关键词】 人力资源开发 胜任特征 管理对策

【中图分类号】 F240 **【文献标识码】** A

当前, 我国企业正处于由计划经济向市场经济转型时期, 即将进入 WTO; 从全球角度来看, 新经济时代已经来临, 发展中国家通过引进先进技术和经验赶上发达国家的“后发优势”越来越小, 各国企业的竞争更主要表现为人力资源素质高低的竞争, 因此, 人力资源素质是我国企业适应经济转型和国际竞争的关键制约因素之一。我国企业的人力资源现状如何? 据“1996 年中国国际竞争力报告”对 46 个国家的国际竞争力的评价结果表明, 中国企业在管理指针上列 30 位, 在国民素质指针上列 35 位。另据有关调查表明, 国内某些企业上市一两年后, 均出现较严重的亏损现象。究其原因, 管理者观念陈旧、决策能力低, 激励机制不配套、够素质的员工短缺, 是经营失败的“症结”所在。我们最近完成的一项 24 个国有企业的调研结果(国家基金委 1998 年度管理科学部主任基金应急反应项目)表明, 不少企业管理者在组织结构调整中明显表现出决策僵化的情况, 由于在激励机制、职工转岗、再就业方面缺乏有效的对策, 减员并未达到增效的目的(时勤 1998a)。以上分析表明, 国有企业员工, 不论是管理者, 还是职工的素质均难以适应我国经济转型的要求。具体表现为: 在人力资源结构方面, 在劳动力大量富余的同时, 非常缺乏懂管理、懂经济的企业家、有创新意识和适应能力的职工, 表现出人口总量过剩与结构性人才短缺的尖锐矛盾; 在人力资源配置方面, 急待建立有助于人才选拔、流动、激励和安置的管理体制; 在人力资源素质开发方面, 尚缺乏一套提高企业人力资源素质的科学的培训模式。目前, 面临世纪之交的全球化竞争, 我们往往更多地关注的是知识创新、制度创新, 较少关心管理创新。大家都能认识到, 我国企业与国外的差距并不完全是由于设备、技术上落后等因素带来的, 但是, 怎样提高人力资源开发的效率, 怎样在吸取国外先进管理思想和方法的同时, 创立适合我国文化和社会制度的管理模式, 特别是适应转型需求的管理思想和方法? 这需要进行基于社会经济转型背景的我国企业员工(含管理者、职工)的行为特征的系统研究, 才能系统揭示提高员工素质的人力资源开发理论基础, 形成有效的管理对策,

作者简介: 时勤,男,中国科学院心理研究所研究员,博士生导师,教授,专业方向: 人力资源开发的研究。

这是我国管理科学面临的重大课题之一。

一、人力资源开发的心理学研究的立论依据

为什么要在人力资源开发研究中强调心理学的研究呢？我们可以通过国内外相关的研究的回顾和现状分析来说明，主要可从组织结构调整、胜任特征评估、职工适应心理、员工激励机制和适应性学习模式等五方面来获得我们的理论依据。

1.关于组织结构调整的研究

八十年代以来，由于国际经济竞争日益加剧，企业要在极其复杂、变化剧烈的环境中生存和发展，必须不断进行内部变革，这包括对组织结构、技术、工作程序、组织文化的改组或改造。Kozlowski (1993) 首先提出了组织结构调整的概念模型框架，主张从组织和个体两个层面来揭示裁员管理决策过程的特点与规律，并提出，不同裁员措施的效果是通过在在岗和分流两方面人员的预防性干预来实现的，不过，其模型框架目前尚无实证资料的支持。Shaw (1994) 在 Kozlowski 的理论模型基础上，提出了企业裁员的危机决策模型。他认为，组织外环境特点、组织内管理因素是影响决策者的危机知觉水平、进而决定决策僵化症状的关键因素。Shaw 的贡献在于，他提出了危机决策的影响因素，但忽略了管理者原有决策水平对危机知觉的影响。Gran & Kraft (1998) 提出了一种职业转换干预方案。不过，目前尚未见到通过干预实验验证裁员决策模型各要素关系的研究。我国国有企业的结构调整只是近几年才进入实质性阶段，我们在比较 Kozlowski 和 Shaw 的概念模型基础上，初步考察了裁员过程中环境因素对于管理决策的影响。研究发现，我国国有企业管理者在裁员决策过程中同样表现出信息加工的缩减、控制的收缩等僵化特点，目标设置、授权和业绩激励等适应转换策略对于职工的情绪、归属感有直接的制约作用(时勤, 1998a)。Kozlowski 和 Shaw 在决策模型中却忽视了这些问题。我们认为，组织结构调整虽然可以借鉴西方组织行为学的理论研究成果，但由于变革更多受特定的文化、外部环境因素影响的变革，在跨文化比较研究的基础上，探索我国企业组织结构调整员工行为变化影响因素模型显得尤为必要。这一方面可为结构调整提供理论依据和对策，另一方面，可以确定转型期成功的企业管理者和职工最需要的素质是什么，为制定人力资源开发对策提供依据。

2.关于员工胜任特征的评估研究

心理学的研究早已证实，员工素质是由知识、技能等智能因素和人格、态度、情感、价值观、动机等非智能因素组成的多层次结构。我们认为，在人力资源素质评估中，最重要的是揭示出员工的胜任特征 (competence)。所谓胜任特征，就是能够将表现优异和表现平平者区别开来、并对人的整体素质起主导作用的关键素质。从八十年代开始，中国科学院心理研究所分别从管理者、职工素质评价和培训的角度进行了探索。徐联仓等人首次将领导行为 PM 评价模式引入我国管理者的素质评估，考察了工作绩效和人际关系两维度与情境因素的关系，并发现了生活质量是重要的评价指针（该成果获得中国科学院科技进步二等奖）。时勤等人通过揭示人机接口的专家认知模型发现，心智技能 (Intellectual skill) 是制约员工适应技术更新的关键要素之一，提出的“心智技能模拟培训法”已被亚太经合组织列为样板培训模式推广（该项目先后获轻工业部级科技进步二等奖，石油总公司部级科技进步三等奖）。然而，推广实验发现，人的非智能心理素质，如动机、主动性等要素对培训效率有重要的影响，更应关注作为关键素质的胜任特征。八十年代以来，对传统的职务分析 (Job Analysis) 的最大挑战，是强调对关键素质分析的胜任特征评估 (Competence Assessment Method)。这里，特别应提到 McClelland 的贡献，他认为，心理测验不能预测复杂职务和高层管理者的绩效，为此他设计出“行为事件访谈法”(Behavior Event Interview,

BEI), 所揭示的胜任特征能将表现平平和表现优异的员工区别开来, 经过近二十年研究和应用, 形成了胜任特征模型数据库 (Spencer, 1993)。不过, 目前对该方法的效度还存在争议。我们在信息产业部领导干部测评系统的研制中, 初步运用了 BEI 方法, 结果发现, 成就欲、决策规划、沟通能力等胜任特征对于优秀企业家业绩有较高的预测效度, 研究还表明, 基于胜任特征的工作分析对于企业家任职标准的设计、选拔、培训和考核, 更能突出关键素质的内容 (时勘, 1998b)。目前对该方法的效度需进一步验证, 评估结果如何转化为素质评价和培训的设计依据也需深入研究。

3. 关于员工激励机制的研究

在组织结构调整中, 员工的积极性是适应素质的重要指针。因此, 探索新时期的激励机制, 也是人力资源开发的重要理论基础问题之一。现代企业的分工协作关系日趋复杂, 企业成员的需求呈多样化趋势, 了解结构调整后新的工作条件、职业标准、人际关系和组织原则对员工行为的影响因素, 是建立和完善激励机制的依据。在企业转型时期, 有关员工激励机制研究, 有两方面新趋势值得关注。一方面, Borman 等人研究表明 (1998), 组织变革可能使和谐的人际关系受到损害, 从而影响企业的经济效益。为此, 1993 年, 他提出了氛围绩效 (contextual / citizenship performance) 的概念, 即良好的企业氛围可以使管理者花费较少的时间处理职工的问题, 从而提高管理效率, 使职工在出现劳动强度不平等时, 维持组织稳定 (Borman 1998); 研究表明, 氛围绩效能使与市场联系紧密的员工自愿提供市场信息和相应建议, 从而提高企业的市场适应能力 (Podsakoff, 1997)。我们考虑, 在激励机制研究中, 以企业氛围绩效指针为参照, 揭示转型期我国企业的氛围绩效与企业效益之间的关系, 形成相应的干预对策。另一方面值得注意的是近年来兴起的管理公平 (Organizational Justice) 理论, 管理公平包括分配和程序公平, 更强调管理过程。研究表明, 程序公平即分配程序、管理方法的公正性对人的积极性影响更大。如人们对社会分配的两极分化虽有意见, 但对科学家靠发明所获高收入不仅没有意见, 反而佩服。对利用权力作交易所获不满, 但对有突出贡献的企业领导者在经济上的错误行为和下场, 有时还会产生同情和惋惜等反应, 这实际上与心理因素有关。不少研究已证实, 程序公平更能提高员工的满意感、组织承诺及对管理者的信任度, 有助于改善员工自身的行为表现 (Liang et.al 1999)。公平问题是关系到变革成功的关键问题, 因此, 在研究转型期我国企业的激励机制时, 除了考虑一般的员工需求、满意度的变化之外, 氛围绩效、管理公平的研究至关重要。当然, 氛围绩效、管理公平研究的意义不仅局限于绩效管理和薪酬调整等激励机制的建立, 其它人力资源管理对策的制定都应考虑这些理论基础问题, 以便获得公认的原则, 提高管理效率。目前, 绩效管理问题已成为我国企业转型期人力资源开发的热点, 但是, 不解决好激励机制相关的理论和方法问题, 是很难形成科学的管理对策的。

4. 关于职工适应心理的研究

职工对变革的适应也是一个素质问题。了解职工适应心理机制, 就可以针对性地制定干预措施。人员臃肿的企业, 要增效必须减员, 但是减员是否必然增效呢? Cascio (1998) 对 1980~1990 年间美国 311 家企业的分析结果表明, 裁员比例和裁员前后的经营绩效没有直接的关系。他认为, 应由简单的裁员转变为负责任的结构重组。企业人员分流将导致三种类型的员工心理适应: 留岗人员适应、转岗人员适应和失业 (下岗) 人员再就业适应。研究结果证实, 不同类型员工的适应心理特征是考察变革效果的重要指针。结构调整后企业的效益更多地受制于对在岗职工的工作再设计、激励机制等适应转换策略; 对于被裁人员的安置不当, 也会影响在岗职工的心态 (时勘等, 1998a)。为此, 需要探索: 如何根据我国不同企业结构调整的特殊要求进行工作再设计, 把不适应岗位要求的职工划分出来, 确定留岗和转岗

职工的培训干预目标。

职工适应心理素质问题涉及的另一方面是下岗职工，下岗虽然是我国企业转型过程中的独特问题，但失业却是结构调整中不可避免的长远问题，需要探索提高职工面对挫折、再就业应对能力等心理素质的理论依据。国外开展失业心理研究已有近 60 年的历史，以往研究大部分集中在失业对人的心理冲击上。近年来的研究表明，就业后这些身心问题都会自行消失 (Kessler, 1989)。因此，研究重点已转向对成功就业的影响因素。如对失业者的自尊感、自我效能、求知应对策略、归因等心理因素与再就业关系的研究 (Wanberg 1997)。Caplan 等人 (1989) 的研究表明，求职效能的训练能够提高再就业率。我们认为，将失业研究重点转向影响再就业的心理因素，并进行心理辅导干预的思路值得借鉴。因此，必须基于对我国下岗职工再就业心理因素的研究基础，制定干预对策，提高职工的应对素质。

5. 关于主动性学习模式研究

人力资源开发与通常的企业诊断的显著区别在于，不是替代企业解决问题，而是通过激发员工的内在潜能，引导他们从基本的管理问题入手，用创新理论和方法武装管理者、职工的头脑，通过改变观念，习得解决问题能力的干预培训，提高企业员工整体素质，使组织具有可持续发展的效能。Senge (1994) 倡导的学习型组织 (Learning Organization) 就是这种主动性学习模式之一。我们认为，可以通过主动性学习模式，转化理论基础研究有关组织变革影响因素、胜任特征评估、激励机制研究和职工适应心理等成果，来提高员工的素质。这里，选择什么再培训学习模式至关重要。近年来，我们与美国团体工作专业委员会 (Association for Specialists in Group Work, ASGW) 合作，将团体工作作为主动性学习模式用于提高员工素质，特别是在 LTD (Learning through Discussion) 小组讨论法上进行了方法学尝试。LTD 方法源于 Hill 1962 年的培训研究，后来被 Jones 和 Conyne 逐步完善，发展为一种“任务—人际关系发展模式”。它通过人们共同完成任务培训员工的胜任特征、建立相互支持、依存的关系，这种方法用于管理技能培训和职工适应性培训取得了初步进展，但也发现，该方法在实施环节和团体交互方式上，存在一些需完善的问题 (Conyne, Shi, 1999)。我们认为，能否通过主动性学习模式用于培训企业管理者的管理技能、在 (转) 岗职工的适应能力和下岗人员再就业的心理辅导，形成一种较为完善的培训模式。这种探索的意义不仅在于学习模式本身，对于整体研究而言，培训干预的效果也是对所提出的人力资源开发理论基础成果的验证。

综上所述，为了揭示我国社会经济转型期企业人力资源开发的理论基础及管理对策，应探索经济转型影响员工 (管理者和职工) 行为变化的心理因素、胜任特征评价、激励机制、员工的适应心理特征和适应性学习模式。在此基础上，形成组织结构调整的诊断系统、企业家素质评价系统、分配和激励的管理政策和提高管理者、在岗职工和下 (转) 岗人员素质的培训模式。为我国企业人力资源管理、资源配置体系和管理方法的根本性变革提供理论依据和决策性建议。这项系统的行为研究可称之为：企业人力资源开发的心理学基础与管理对策研究。

二、研究的总体构思

1. 研究目标

通过问卷调查、行为事件访谈、情境模拟、案例研究等研究方法，探讨我国转型期企业员工 (管理者、职工) 行为变化的影响因素，如变革中的管理决策、胜任特征评估方法、激励机制、职工适应心理和主动性学习模式等理论基础、方法问题，基于这些理论研究成果，形成企业组织结构设计、企业家素质评价、员工转岗及再就业、绩效管理、适应性培训和职业生涯设计等的人力资源开发的管理对策。

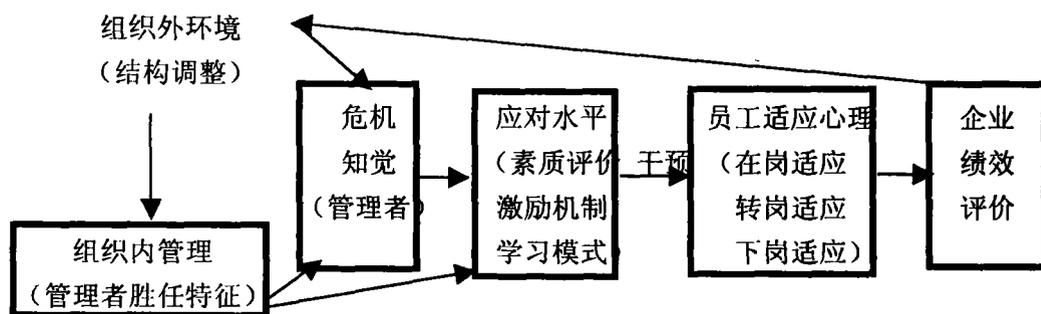


图 1. 研究的概念框架图

图1可说明研究的总体思路及各子研究的相互关系，共包括如下假设：

第一、在企业组织结构调整中，管理者的决策多处于应急僵化状态。具体表现为，组织外部环境影响组织内的管理特征，这两项因素又共同影响管理决策者的危机知觉水平，并制约管理者应对水平，管理者的应对及干预措施对职工的适应心理有制约作用。企业绩效受制于职工的适应心理，并反过来影响组织环境特征。

第二、通过以 BEI 为核心的需求评估方法揭示的胜任特征，是成功企业家素质评价系统的关键依据，并能预测管理者的绩效；应对能力是（转）岗职工适应结构调整的关键胜任特征，通过工作再设计和需求评估能够揭示这些要素；下岗职工应对能力是制约再就业效率的关键胜任特征，通过心理辅导干预能够提高职工再就业效率。

第三、在员工激励因素结构中，程序公平要素更能提高员工的满意感、组织承诺、对管理者的信任度，管理公平、氛围绩效等因素是建立新的激励机制的关键依据。

第四、突出胜任特征培训的 LTD 主动性学习模式，是提高企业家管理技能、职工适应能力等关键胜任特征的有效培训方法。

3. 研究内容

本研究是一项多学科配合，理论工作者和企业家共同进行的合作项目，我们在寻求多方支持的情况下，力争从以下六方面来验证上述理论假设，并试图揭示我国社会经济转型期企业人力资源开发的理论基础及管理对策：

(1) 企业员工行为变化的影响因素结构模型研究

在管理决策跨文化比较研究基础上，考察转型期管理者决策行为的影响因素和职工心理变化特征，揭示我国企业员工（含管理者、职工）行为变化的影响因素结构模型，并据此建构企业组织诊断评价系统。

(2) 成功企业家胜任特征评估及素质评价系统研究

通过以 BEI 为核心的需求评估技术，探讨成功企业家的胜任特征，建构可操作的、以胜任特征为主要依据的企业家职业素质评价系统和测评方法。

(3) 在（转）岗职工的工作设计与再培训模式研究

主要考察结构调整对在（转）岗职工行为的影响因素，探讨结构重组中工作再设计和培训需求评估方法、培训环境和组织气氛对于培训效果迁移的影响因素，形成转型期企业员工再培训管理模式。

(4) 职工再就业心理特征与干预研究

考察分流对职工行为的影响因素、揭示影响职工再就业的中介心理因素。探索增强职工转岗应对能力的途径和方法,形成我国企业职工再就业心理辅导模式。

(5) 员工激励的心理机制与对策研究

揭示和预测转型期员工价值取向的变化趋势,建构影响员工积极性的各种变量因素结构,重点探索程序公平和氛围绩效等要素与员工满意度、归属感等因素的关系,形成以目标导向的绩效管理体系。

(6) 主动性学习模式的实验研究

探索LTD等主动性学习方法在提高管理者、职工的胜任特征上的成效,验证整体研究项目提出的转型期员工行为变化的影响因素结构模型。

要达到这项研究的预期目标,需要探索的关键问题是:通过心理学实证研究,能否建构和验证转型期企业员工行为变化的影响因素模型,揭示出影响企业员工行为的基本评价要素,并探明各要素的相互关系。同时,通过BEI评价方法能否揭示出优秀企业家的胜任特征,并通过实证研究验证企业家素质评价系统的效度。最后,根据人力资源开发的理论基础提出的管理对策、手段和方法,比如,组织结构方法、竞争上岗的人员招聘方法、绩效管理方法和主动性学习模式能否有助于提高企业员工(管理者、职工)的胜任特征,以适应企业经济转型和市场竞争的要求。

从这项研究可能产生的创新之处来看,如果达到预期目标,可能会在两方面有自己的创新特色:一方面,人力资源开发的理论基础,特别是相关的心理学理论基础问题,是国内外人力资源管理研究较少涉及、且急待解决的、潜在的重大问题之一。本项目以我国经济转型期为切入点,提出企业人力资源开发的重点是员工的胜任特征,并试图采用BEI关键技术来揭示之,并强调在企业家素质评价系统、职工的适应心理分析和培训干预中,突出胜任特征的揭示和转化,以达到提高员工整体素质、适应我国企业转型要求的目的。上述有关企业人力资源开发的理论基础和胜任特征评估方法、特别是转型期员工行为变化的影响因素模型若获得验证,对人力资源管理理论、方法的发展有创新意义,对于创立我国有序化、规范化和国际化的人力资源管理制度有重要的理论价值。另一方面,国内对于国外人力资源管理研究成果介绍颇多,但是,基于我国企业转型期要求,从心理学的角度,以人的行为机制为依据的实证性研究并不多见,形成的管理对策缺乏理论基础的充分支持。这项研究根据人力资源开发的理论基础的研究结果,就我国人力资源配置体制和员工的激励机制等问题,提出系列的管理对策建议。为利于应用和推广,此外,还将研制企业结构调整的组织诊断系统、成功企业家的素质评价系统,并为职工的下(转)岗适应提供一套包括手段和方法的主动性学习模式。这种管理对策研究有助于验证和确立我国新时期的人力资源开发模式,研究成果对提高我国企业员工素质有较广泛的应用前景,这是本项目在应用基础研究上的又一创新特色。

三、初步进展

经过近年来的努力,特别是作为实验单位的企业的大力配合,我们在理论和实践研究上,取得了如下的初步进展:

1. 在企业员工行为变化的影响因素结构模型研究方面,在完成全国24省市的大规模调查之后,又在山东、辽宁、北京等企业开展了国有企业管理者裁员决策特征研究;在中国科学院开展了科研单位实施知识创新工程中员工的心态调查研究,初步获得转型期管理者决策行为的影响因素和职工心理变化特征。

2. 在成功企业家胜任特征评估研究方面,继完成信息产业部管理干部胜任特征评价模型研究之后,又北京电信、博瑞琪集团等信息产业开展胜任特征模型研究,并承担北京双高人才招聘的综合素质结构设计。在研究方法上,不仅在BEI需求评估技术上有进展,而且在结构化访谈、团体焦点访谈(Group Focus Interview)等揭示胜任特征的方法上有所进展。日前,基于胜任特征模型的结构化面试已在北京市“双高人才”对外招聘、北京电信的内部招聘上取得初步的应用效果。

3. 在(转)岗职工的工作设计与再培训模式研究方面,我们运用目标管理方法,进行了基于胜任特征的岗位责任说明书和绩效考核目标设计,在再就业心理辅导方面,与北京市西城职业介绍服务中心、美国明尼苏达大学工业关系研究所合作,通过对于影响员工再就业的预测因素研究,初步形成一套再就业心理辅导模式,编制完成职业指导员心理辅导手册,在北京市推广。

4. 在员工激励的心理机制与对策研究方面,我们初步建构了企业员工的满意度调查问卷结构,并在北京、杭州、温州等国有、民营企业进行调查试用,获得了建构影响员工积极性的各种变量因素结构。并探讨了工作生活质量对学校教师参与改革的影响因素;在科研单位开展了影响科技创新的氛围研究,正在试图形成以创新文化、组织评价、园区建设等多方面的科技绩效评价系统,并在所长年薪制的评价系统上有显进展。最近,在北京电信、三元基因工程公司正在开展绩效管理的系统研究,重点探索从目标设计、过程激励、多侧度考核和薪酬调整到培训发展的激励体系,其中,360度多侧度行为评价是方法学的关键问题之一。可望形成新型的企业绩效管理体系。

5. 关于主动性学习模式的实验研究,我们与美国CINCINNATI大学的跨文化比较研究结果,揭示了中美被试在交往中的文化差异,这项研究最近将基于胜任特征模型,在企业开展管理者和员工的培训,以验证人力资源开发的相关理论成果。另一个重要进展是,我们也根据职业发展和网络信息化研究的要求,开展虚拟环境中的人力资源开发模式的探讨。我们与美国奥多明尼大学、奥滋教育系统公司在虚拟团队(Virtual Team)的研究已经进入实施阶段。

四、结束语

目前,我们在转型期企业人力资源开发的心理学理论基础与管理对策的研究才刚刚起步,特别是对于经济全球化对我国企业的要求,仅从心理学的角度研究,难免片面。但是,与广大企业和管理学界、经济学界的同行共同努力,是能够达到预期目标的。我们呼请更多的企业家、专家关心和参与人力资源开发的理论基础与管理对策的探索,使我们的理论和实践工作得到更大的进展。

主要参考文献

- [1] 国际竞争力比较研究组. 1996年中国国际竞争力报告. 战略与管理. 1997年2月.
- [2] 时勤、王继承等. 通讯业管理干部测评及其量化评估方法. 信息产业部部级项目总结报告. 1998年12月.
- [3] 时勤、李晓轩. 中国科学院实施“所长年薪制”调查报告. 中国科学院工作会议. 1999年8月2日.
- [4] 李超平、时勤. 员工素质测评系统建立中的几个问题. 中国人力资源开发. 2000年第3期(总第117期). 33-35页.
- [5] 时勤. 知识创新中的职工心理特征调查与对策研究. 中国青年政治学院学报. 2000年第3期. 96-102页.
- [6] Borman, W.C., Hanson, M.A., Motowidlo, S.J., Drasgow, F. & Foster, L. (1998). Computerized adaptive rating scales that measure citizenship performance. Paper presented at the Thirteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April, 1998, Dallas, TX.
- [7] Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H., & Van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. Journal of Applied Psychology, 74, 759-769.

(收稿日期: 2001-04-10)