无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作：

素质模型中的中西思维方式差异 NEW

2008-05-12 中国人事科学研究院 访问次数: 作者：Administrator

朱国成 中国人事科学研究院

素质模型理论在21世纪初引入我国后，迅速成为人力资源管理的热点，以联想、华为等为代表的一批知名企业将素质模型引入企业人力资源管理实践。但从整体上看，素质模型在人力资源管理中的应用还有待深入。造成这种状况的原因很多，但其中重要之一就是中西思维方式差异的影响。正确认识中西思维方式差异，不仅是素质模型构建和应用的需要，也将有利于其它从西方引进的管理思想和工具的消化、吸收。

一、素质模型中的思维方法

（一）素质模型基本构建路径

素质模型理论的源起于对人的能力的重新认识，它突破了原有的将能力局限于知识、技能等显性因素的观点，认为人的能力更大程度上取决于动机、价值观、自我认知等隐性因素，这就是所谓的“冰山模型”。进一步，麦克里兰发展出了系统的的素质模型构建路径：

1、选取研究样本：按照绩效等级选择绩效优秀、一般和较差的人员作为研究样本。

2、开展行为事件访谈（BEI，behavior event interview）：对研究样本进行半结构化的访谈，其重点在于获得被访谈者个人认为成功和失败的详细案例，即从所谓的5W(Why-When-Where- Who-What)的角度对事件的起因、过程及结果中的个人行为进行详细介绍。

3、主题分析编码：对行为事件访谈内容进行定量化分析，提炼出影响员工绩效水平的能力要素，并进行分级和各级别的行为描述。

4、构建初步的素质模型。

5、效度检验：对初步形成的素质模型进行验证，是否与实际情况相符合，并对初步模型进行调整。

（二）素质模型思维方法特点

素质模型的构建路径体现出如下特点：

1、解析的特点：对不同职系所要求的素质进行结构化的分析，形成该职系的素质结构模型。素质模型将素质分解为若干互不交叉的模块，并对每个能力要素进行分级，并赋予相应的行为描述，这种方法体现了解析的思维模式。

2、定量的特点：传统的确定某一职系或岗位所需能力要求的基本方法就是专家主观评价，即调查熟悉该领域的若干专家的主观意见，至多采用如德尔斐法等辅助决策方法。而素质模型的构建路径则采用了规范的半结构化BEI访谈，主题分析则采用内容分析和量化统计等定量分析方法，这些方法都是20世纪初以来在社会科学领域形成的定量化研究方法的体现。

3、线性的特点：素质模型中包含了一个贯彻始终的基本逻辑，通过人的行为去判断其能力是可靠的，因此在访谈中强调基于行为事件的访谈手段，在主题分析编码中强调对行为的编码和频数统计，在对能力要素分级中也采用了行为描述的方法。

（三）素质模型突出表达了西方思维方式

通过以上分析，我们完全有理由相信，素质模型包含着西方特点的思维模式。在查尔斯•汉普登-特纳所著的《国际竞争力》一书将美国文化定义为“法制化高手”和“极端的分析者”，并认为“美国辉煌的经济成就，基本上可以归因于美国人对普遍主义（制定规则）与分析的极端重视”。法制化即重视规则和方法路径，分析主义则强调解析和定量的研究方法。

这一思维方式在美国企业管理和管理科学的发展过程中得到广泛体现。例如，麦当劳的连锁快餐店在全球各地几乎一模一样，如果忽略掉那些必不可少的改变之外，中国的店铺和美国本土并没有区别；麦当劳把从客户站到柜台前面开始到为客户提供服务、直至客户离开柜台的短短两三分钟的过程拆解为31个动作，更是将其法制化和分析者的特点表现到极致。而管理从经验上升为科学本身就体现了上述的思维方式，泰勒在科学管理阶段进行的动作研究和时间研究、及至最近的平衡计分卡等管理工具也是这一思维方式的延续。

二、中国人思维方式的特点

相比之下，我国东方式的思维方式与之表现出巨大的差别。当然，这里并非要研究中国人的思维方式，只是从中国文化中影响素质模型构建和应用的相关方面进行分析：

（一）整合的特点

与解析模式相反，中国人的认知过程更侧重从整体去把握，从而缺少把问题从整体背景中区分开来的意愿、能力和技巧，因而无法对事物做出进一步的分类，这进一步导致了逻辑思维能力较差。

例如，中国古代把动物分成“禽兽鱼虫”四类，而西方则发展出系统的分类学。中国人简单地把在水里游的都分为鱼类，把鲸也分成鱼类，所以“鲸”有个鱼字旁；可是西方人却不这样认为，他们发现鲸和一般的鱼类很不相同，鲸不象一般鱼类用腮而是用肺呼吸，鲸不象一般鱼类产卵而是直接生仔和哺乳。所以西方人没有把鲸分为鱼类，而是归为哺乳类。把鲸这样一分类，就引出很多需要思考的问题，本来是应该在陆地上生活的鲸，怎么跑到水里去了？这个问题再深入思考下去，就诞生了达尔文的进化论。

（二）模糊的特点

中国思维方式有一个显明的特点，凡是逻辑明显的，有明显因果关系的，都不被尊为上等“智慧”范畴。反而，道家所提出的“道可道，非常道”这样的言语却被中国人称为上上智慧，中国人的“真理”是无法“道”出来的。对于中国人来说，道理尽在不言中。很多类似的大智慧，大多数人应该都能理解大概的意思，但只是这个表面上的理解，而且每个人的理解都可能不同。这种道理很难给西方人解释清楚，因为西方思维根本不能接受，而中国思维能够接受。

（三）中国人思维方式对素质模型的影响

正是由于中国人的思维方式和素质模型中所包含的西方思维方式之间存在较大的差异，因而造成很多管理者在学习和使用素质模型中遇到一定困难。

比如，有的管理提出，通过规范方法所得到的素质模型中的很多要素，和我们的认识基本一致，素质模型究竟提供了哪些新价值？通过行为来描述人的能力，在很多时候是非常机械的，有限的行为怎么能概括多种多样的管理情境呢？等等。

可以说，我国古代从不缺乏识人、鉴认的智慧，历代以来积累了大量的真知灼见。但这些严格的说只能算作在特定情境下的管理经验，都存在上述整合和模糊的特点，因此就需要今天的管理者去领悟，于是每个人悟到的各不相同。对于一个企业而言，却需要在对人才的认识、人员录用的标准上达到一定程度的统一，而利用以往的经验式的识人方法显然是不可行的。于是，就需要建立一套基于企业战略、企业价值观的对人才的认识标准。我国企业管理从来不缺乏散点状分布的零星智慧，真正缺乏的是系统的思维方法。

三、从思维方式差异角度认识素质模型

中西思维方式差异直接体现到素质模型的构建和应用中。在素质模型构建和使用过程中，我们可能经常遇到来自各级管理者的相似的疑问：素质模型中包含的这些能力要素，基本上和我们在平时管理中的感觉相同，它究竟提供了怎样的新价值？

（一）以科学实证替代管理者的直觉和经验

企业在确定岗位任职标准时，学历、技能等“硬”标准的确定相对容易，但这些恰恰却不是绩效差异的决定因素，而对于能力这个“软”标准则基本上按照各级管理者的直觉和经验确定。素质模型理论则给出了根本性的解决方案，用严谨的实证方法找到决定绩效差异的能力要素及其标准，从而代替了管理者个别的直觉和经验。通过规范的实证研究所得结果虽然可能与管理者的直觉、经验在很多方面重合，但规范的研究过程大大降低了风险。

直觉和经验的一个重要弱点是个性化，每个管理者的直觉和经验都是不同的，这就可能在一个企业内存在完全相反的观点；同时，这些个性化的观点往往又是“只可意会不可言传”的，这就阻断了不同管理者交流的可能性。而科学实证基础上的素质模型则为所有管理者提供了一个沟通的共同话语平台。

（二）将实践经验不断升华为组织能力

如果企业对人的认识以直觉和经验形式存在于管理者个体之中，这些观点必然是零散的，而且将随着管理者个体的离职而流失，这样组织能力就无从谈起。以素质模型形式存在的对不同职系的素质结构的认识，是将零散存在于各管理者之中的观点集合起来，筛选、提炼为组织的系统性认识，这样就建立起组织能力。组织能力超越了个体能力，并且不依赖于个体而存在。

组织的价值不仅在于“1+1〉2”，还在于任何一个“1”都不是独一无二不可替代的，组织能力将使任何一系列“1”无差别的实现“1+1〉2”。

（三）用明确的评价标准和科学的评价方法选人

虽然大多数企业在引进素质模型之前，也采用心理测评手段选择适宜的应聘者。但如果没有素质模型，也就无法建立起某个企业、某一职系具体的能力要求和合标准，心理测评可以对应聘者的人格特征进行准确测量，但由于企业本身没有标准，也就无法得出什么样的心理测评结果适合企业岗位要求的结论。缺乏素质模型指导下的心理测评结果应用只能采用普遍性的职业能力倾向，因而不可能实现能力与企业、岗位的契合。如果企业管理者主观确定一个标准，则出现了（一）中列举的问题。

素质模型引入后，情况根本改观。企业所处的行业、发展阶段、企业文化等决定了不同企业即使对同一岗位对素质的要求也可能存在差异，素质模型构建过程中的实证研究方法最大程度上找到这些差异，从而避免了上文中提到的问题，从而找到最适宜的应聘者。

（四）从思维方式差异角度认识管理理念和工具

我国目前的管理理念和工具基本上都是从国外引进的，和素质模型一样，其中包含着深刻的西方思维方式。但我们在引进和应用中，却往往忽视了中西思维方式的差异，这也是很多管理理念和工具水土不服的根本原因。忽略思维方式的生吞活剥的引进充其量只是栽种了一个盆景，不可能长成参天大树。

“思维方式本身并不存在好与坏、先进与落后的问题，只是现在我们身处现代化、西方化的潮流之中，只能以普适的价值、全球公认的标准——能否促进现代科学技术的发展、能否促进物质财富的积累、能否促进民主自由社会的形成来评判一个民族的思维方式。”实际上，西方的思维方式同样存在相当的局限。我们的任务是拿来主义、取其所长、为我所用，构建中国独特的管理哲学和方法体系。

摘自《人力资源》2008（5）上半月

相关新闻
- 企业如何定岗定员［2008-03-05］
- 基于业务流程优化工作分析操作［2007-12-19］
- 国企薪酬改革中的薪酬套改操作［2007-12-19］
- 职业生涯：重构之旅［2007-12-19］

返回

Copyright © 2006 中国人事科学院 版权所有
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 电话：84622949
京ICP备05036988号