

人力资源开发中的

决策行为分析

□ 徐联仓 / 文

当前对人力资源开发的研究涉及许多方面的问题，其中一个重要的方面便是在这一过程中各类人员的决策行为分析。著名管理学家司马贺（H·Simon）提出了“有限理性”（Bounded rationality）的决策原则，对于人力资源开发的研究与实践具有很强的指导性。在人力资源开发研究中我们面对的问题有别于工程设计、物理分析、化学实验等精密科学的要求，而且涉及的问题与变量更是难以一一列举。如果一定要找出一种“最佳的”、“最合理的”解决办法几乎是不可能的，也是不必要的。一个材料工程师可以利用物理、化学的方法，选出最适用的钢材，但是一位人事经理却很难找出一位最佳的材料工程师。在人力资源领域的许多决策都是属于“有限理性”的范畴。因为在这类性质的决策中，所要面对的问题是“人”以及与“人”有关的社会、经济、管理等变量，都不是可以精确测定的东西，也无法用概率论准确地决定哪种因素的产生与变化的数值，而且也不能忽视决策的主体。例如企业的主管、部门的经理等，他们对信息处理的能力也是“有限”的，他们不可能完全按理性模型来分析处理极为复杂的条件，从而求出最佳解。决策问题专家指出，在国际象棋中，在下棋时，采用何种走法，可能有 10^{20} 种那么多，一个下棋高手在选择一步走法或一种策略时，他考虑的可能走法可达到100种之多，这看起来是够多了，但与 10^{20} 种还相差遥远。在实际棋局中，任何高手也不可能完全按照理性模型来做。在管理领域，其条件之复杂要远远超过棋赛，要把一切复杂因素完全考虑到是不可能的，在决策时实际用的是“满意原则”。在实际处理复杂问题

时，当人们不得不搜索解决问题的方案时，他们无法坚持最优原则，而只能贯彻“满意原则”，这一点对人力资源开发研究者和实践者都是十分重要的。

在应用满意原则时，应考虑以下几个方面：

一是“有限目标”。因为在复杂的情境中，不大可能一开始就有十分明确、清晰的决策目标，而实际条件也不大可能容许人们在目标完全弄清楚了再选择决策方案。这时，需要首先根据已有的信息提出短期的、局限性的小目标，但这一小目标应朝着大目标方向推进。例如，在组建一个企业时，一开始人事部门还难以确定选择一个什么样的职工，什么样的领导，又如何确定选人的方法等，只能在不断的工作经验积累之后，再明确这些目标。如果没有这个基础，一开始就制定出一套选人目标，可能会脱离实际，后果不佳。这也是我们在许多工作中先搞试点，有了经验再推广应用的道理。

二是怎样“达到满足”。提出满意决策，怎样才算是“满意”？在人力资源开发中有不同的情况，找一位经理，用人单位心里应有个数，不能是越高越好。现在有一种趋势，就是所谓“双高”现象。用人单位认为现在求职的人很多，所以尽量提高要求，而求职者则看到有些单位待遇很高，所以希望得到的薪酬也是水涨船高，这种不切实际的“高标准”使就业很

困难。其实在用人决策中，不必“过高”要求，那样反而有害。上海有一家跨国公司，在招聘人员考试时，有许多人报名，其中有些人的外文水平很高，但最后发布结果时，有些外语水平非常高的人并未被录用。很多人对此不理解，而用人单位的态度是，我们只录用那些适应于我们工作外文水平的人。而那些外文水平过高的人到这种工作中会感到大材小用，因而工作不安心，转岗率高。这个例子说明，在应用满意决策时不能不考虑什么是满意的水平。

三是逐步探索的方法。在明确了达到满意的水平原则之后，就要探索多种方法、方案；在经过各种探索的基础上找到有限合理的方案。这方面，有许多研究，如启发式方法（Heuristic Strategy），通过试用、选择若干方案，看能否达到所希望的满意水平，并从中总结经验教训，再建构进一步的备选方案。还有所谓随机方法（Random Strategy），也可以说是一种尝试错误的方法，在选才时往往难以先有一套成熟的标准，不排除采用随机的方法，通过实践来总结提高。例如应试者中有的人聪明、能力强、但可能不安心、不专注。有人某些方面条件差些，但可能有更适合于其它工作的特质也说不定。有的企业在招聘时，不挑那些学历高的人，反而从那些过去上山下乡的“老三届”中选人，因为这些人经历多，应付环境的能力

比大学毕业生还强，这也是从经验中摸出的规律。再有一种“折中方法”(Robust)。当我们面对情况不明，而又必须尽快提出决策方案时，就必然会根据过去的经验，在各种方案之中采取一些折中的办法，这比在尖锐对立的方案中议而不决，浪费时间精力可能更有效。如某合营企业急需增加一些中层经理、业务骨干。如何招聘这些人？在公司主管领导中有了分歧，中方领导认为应从现有人员中提拔，因为他们了解情况，对本单位有较深的感情，可以很快开展工作；而外方领导则认为应从外部招聘，这样可以更广泛吸收人才，不受本公司过去的一些旧企业文化的影响，更能创新。二者争论很尖锐，拖了不少时间，最后还是采用折中办法。从两种方案中各吸取好的方面，使问题较快解决。

无论采取何种决策方法，但总的目标是清楚的，那就是要有效益。这里就要考虑到决策中的信息价值问题。为了选出高水平的工作人员，你需要有一套测评的方法，它给你提供科学性较强的信息。为了获得这些信息，不得不投入一定的经费(人力、时间、知识的代价)。但如何看待这些信息的价值是不能忽视的。怎么看这个价值是否合理，可以从两方面来考虑。一个是信息的价值与决策的重要性有关；一个是信息的可控制程度有关。重要性容易了解，如果为了通过测评，考核一位大公司的主管，那么这种信息便十分重要，在测评、考核的方法上多花些经费也是值得的。如果只是一般工作人员，就不值花大笔经费于此。因此世界各国在人员选拔问题上都在精打细算。在方法技术上也有许多方法，如多重栅栏法，就是先测一些容易达到结果的，花钱少的。淘汰一批一

批的人之后，最后再进行那些花钱多的、费时、费力的测验。国外往往把医学体检放在最后，因为那要花很多钱。而国内则相反，把体检放在最先，因为花费较少。在猎头公司，则会把“评价中心法”列在最后，因为那需要有经验的专家才能作主试，费用很高。

另一个考虑是信息的“稀缺性”，这也是管理决策中不可忽视的问题。也是一个难以数量化计算的成分，即所谓“机会成本”的问题。决策可能花的时间不多，但为了能做出这一决策要有许多准备工作，在做这些准备工作时，又不得不停下其它的工作，而那些停下的工作本来会带来更多的其它机会(如争取到更大的收入)。这在选人的工作中是很明显的，为了设计一个有效的测评方法，要研究者花去很多时间，如果他利用这些时间去研究发明另一种产品，可能带来更多的收入，在人力资源开发工作中决策者不能把为此而投入的机会成本不计算在内。

从以上分析可以看出“有限理性决策”在理论上是有根据的，同时从实际应用效果来看也是有价值的，这在管理学界也是公认的。同时在人力资源管理战略研究中也把决策列为不可缺少的一环。即使在制定这种管理战略时，也是采用了有限合理的原则。一般认为人力资源战略的形成也是一种动力过程(Dynamicprocess)。它本质上就是不断演变的，随着外在环境的变化、竞争、内部条件的改革而不断革新。这一过程的特点就是应变性、可适应性，因而在这些变革中决策是经常发生，而且反应迅速，这也是我们强调满意的决策的原因。例如福特公司早在1980年就

开始改革，用以适应国际、国内的变化。在形成变革战略时就提出了所谓“合乎逻辑的增值”(Lagieal incrementalism)，其含意是指对某种事件的发生作出反应，而改变战略。例如由于发生了没有预见到的政策、法规变化，或出现了某个竞争者，他们都要及时变更原来的规划，也可以说，把根据“预见”制定战略，变为根据发生的事实变化来制定自己的战略，如果不采用有限合理的决策，绝对做不到这一步。现在许多大企业根据市场变化，采用断然的精简人员计划，也是从应变的角度采取迅速的决策。在人力资源战略制定上不能没有快速反应的机制。这也是西方一些大公司目前采取的变革战略的一种趋势，即把传统的在计划初始时期制定的“策划好的战略”(Intended Strategy)变革为“可实行的战略”(Realized Strategy)，这种趋势也反映在人力资源开发的战略制定上。例如，传统上西方的大公司、大企业都把人员培训视为基本的人力资源开发战略，希望通过系统的科学培训不断提高员工的素质，同时建立一种相互依赖的合作精神，使他们有强烈的组织承诺。但随着高科技的迅猛发展，企业的领导发现现有的职工、技术人员很快落后于时代，培训需要时间，已不适用，就很快改变战略，把目光向外，到处去寻找人才，一旦发现则不惜重金挖来，来了就投入开发、发展新产品、新技术。对落伍者不讲情面，即时出局。人才使用的半衰期缩短，微软就是一种典型，在国内的高新产业也有类似的情况。如方正、四通、联想都出现人才结构的迅速转化，在日本一些大公司也放弃了传统的终身雇佣制等办法，而采用“能力主义”的办法来选用人员。

由于这种变化，在大企业中人力资源管理的地位也得到了提高，许多公司人力资源的主管已进入副总裁的行列，参与全面的管理战略的制定。适应于这种情况，他们对决策行为的重视也是不言而喻的，加强这方面的研究更是必不可少的。

(作者系中科院心理研究所研究员、博士生导师)

责任编辑：潘海腾

11种选拔领导方法比较

选拔方法	评价标准			
	效度(r)	公平性	适用程度	费用(美元/候选人)
智能测验	21—40	中等	高	20以下
性与能力测验	21—40	高	中等	20以下
人格与兴趣测验	21—40	高	低	20—50
访谈法	00—20	中等	高	20—50
工作样本法	40以上	高	低	50以上
情境练习法	21—40	(不详)	低	20—50
个人履历法	40以上	中等	高	20以下
同行评价法	40以上	中等	低	20以下
自我评价法	00—20	高	中等	20以下
推荐信法	00—20	(不详)	高	20以下
评价中心法	40以上	高	低	高