

The Route of Identifying Talent Standard in the Organization*

Xianzeng Ren, Xuehui Jin

Human Resource Department, Beifang University of Nationalities, Yinchuan
Email: rxznh@gmail.com, 9698860@qq.com

Received: Mar. 10th, 2013; revised: Mar. 31st, 2013; accepted: Apr. 7th, 2013

Copyright © 2013 Xianzeng Ren, Xuehui Jin. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Abstract: There are massive researches on talent standard, but talent standard is individual for different business. The topic is not how to make talent standard, also not what is talent standard, but how to employees identify talent standard. The standard made by the organization, is different from the standard recognized by employees, but everyone change, adjust, improve their thoughts, behaviors, only according to the standard recognized by them. The important precondition of employee's growing talent is to identify, understand and accept the talent standard. This article discusses about routes and route's relation so that managers can better understand and manage employees' behavior as well as growth direction. The route is divided into two types, such as intangible route and apparent route. Managers apt to apparent route, but employees tend to intangible routes.

Keywords: Talent Standard; Identifying; Route

员工识别人才标准的组织路径分析*

任现增, 金学惠

北方民族大学人力资源系, 银川
Email: rxznh@gmail.com, 9698860@qq.com

收稿日期: 2013年3月10日; 修回日期: 2013年3月31日; 录用日期: 2013年4月7日

摘要: 不同的组织有不同的人才标准, 许多学者已经对人才标准做了不同层次的研究。本文研究的并不是人才标准的概念和内容, 而是员工是如何识别人才标准的。在人才标准和其被员工识别之间要有经历知觉过程, 该过程导致员工识别的人才标准与组织规定的人才标准之间的差异。员工根据自己识别的人才标准来调整自己的思想、行为和技能。员工成长为组织所需要的人才的前提是正确识别、理解和接受组织的人才标准。本文旨在研究员工识别组织人才标准的路径的构成、特征和相互关系。以便组织更好地理解和管理员工的行为和成长方向。本文将员工是组织人才标准的路径分为两部分: 隐性标准和显性标准。管理者一般重视显性路径, 但是员工倾向于隐性路径。

关键词: 人才标准; 识别; 路径

1. 引言

组织的发展依赖人才的发展, 人才的数量和质量

成为组织竞争力的核心要素。在我们从全球寻找人才的同时, 却忽视了本组织对优秀人才成长环境的打造。企业能否游刃有余地积聚人才, 起决定作用的往

*资助项目: 北方民族大学课题 2010Y010。

往不是物质条件，而是人才环境的综合竞争力^[1]。人才是一个相对的概念，不同的组织对人才的认知和标准是不一样的^[2]。员工在组织的成长，既受内因的影响，又受外因的影响。就外因而言，首先就是组织的人才标准是什么，员工只有正确识别了组织的人才标准，才能够向这个标准努力，没有组织人才标准的指引，员工只能成长为自我认知的人才。但是在现实中的问题是，组织通过一定的文件规定并宣传了组织的人才标准，但是员工并没有接受到，或者没有正确的接受到，只有被员工正确接受、识别和认可的人才标准才能够起到指引作用。

人才成长的三个基本要素：目标系统(包括自我标准和组织标准)、动力系统和实现路径。目标系统是人才成长的前提，只有员工准确地知道成长的方向和标准才能够找到合适的路径实现这个目标。现实的问题是员工并不能确定目标，因为他从不同的信息渠道识别到的人才标准往往是不一致的。所谓员工识别人才标准的路径指的是员工获取人才标准的途径。获取信息的途径既有社会因素、家庭因素、个人因素，又有组织因素。本文从管理实践的角度进行分析，只分析组织因素，也就是员工识别人才标准的组织路径。

员工识别人才标准的组织路径可以分为两类，一类是显性的，一类是隐性的。所谓显性的识别路径指的是组织明确规定的，见诸于组织文件的，员工容易获取的信息渠道。所谓隐性的识别路径是指组织并没有明确规定，员工通过环境和自身可以学习到的信息渠道。

2. 理论基础

本文根据 B. F. Skinner 的操作性条件反射理论以及班杜拉的社会学习理论等，分析了员工在人才标准识别，以及不同的人才标准路径对其行为的不同影响。

斯金纳认为人是没有尊严和自由的，人们做出某种行为，不做出某种行为，只取决于一个影响因素，那就是行为的后果。他提出了“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对他有利时，这种行为就会在以后重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失^[3]。

班杜拉把学习过程分为注意、保持、动作复现、

动机四个阶段，简单地说就是观察 学习须先注意榜样的行为，然后将其记在脑子里，经过练习，最后在适当的动机出现的时候再一次表现出来^[4]。布鲁纳的知觉理论认为，观察者在知觉客体的物理特征时，会受个人因素的影响，不同的人对同一事物的知觉会有相当大的差异，一个人对某个事物的知觉，实质上是一种构成过程。在这个过程中，个人将他的感觉材料和他的世界模式相结合，推出一个外部事物的整体假设，并用事物的其他属性进行检验^[5]。

3. 员工识别人才标准的路径设计

员工识别人才标准的路径，研究的主要内容是员工如何获取关于人才标准的信息，以及不同路径获取的信息是如何影响员工行为的。结合组织中员工获取信息的渠道，可以将员工识别人才标准的路径进行归纳和整理。员工识别人才标准的路径可以分为显性路径和隐性路径。显性路径主要包括任职资格文件(员工手册、招聘文件、培训文件、工作说明书)、绩效考核文件(考核指标、考核流程和考核人员)和薪酬制度文件(薪酬等级、薪酬基础、薪酬结构)。隐性路径主要包括弱勢人群信息(思想行为、素质模型、工作绩效和员工薪酬)、优势人群信息(思想行为、素质模型、工作绩效和员工薪酬)和组织文化信息(组织价值观、组织行为和非正式群体规范)。

4. 员工识别人才标准的显性路径

显性识别路径指的是组织明确规定的，见诸于组织文件的，员工可以获取的信息渠道，为员工的行为和价值观提供了具体的参照标准。显性路径主要包括组织的规章制度，绩效考核体系、薪酬体系等。其主要特点是易识别、待检验、弱刺激、可控制、难一致。

4.1. 显性路径的特点

显性路径作为组织和员工之间交流人才标准的最直观的路径，但并不是对员工的行为影响最大的路径。具有如下基本特点：

1) 易识别

易识别，是显性路径最基本的特性。由于任职资格、员工手册、绩效考核制度等都是明确见诸于组织文件的。为了更好地让员工理解组织的规章和要求，

组织会将这些文件介绍给员工，甚至进行讲解。员工和组织在沟通这些信息之间障碍比较少，比较容易感知到这些信息。

2) 待检验

见诸于文件的各种规章制度虽然明确规定了员工的行为准则和成长标准，但员工是否将其作为自己的行动指南，还要看组织对规章制度的执行情况。规章制度严格执行，员工看到了执行的结果，才会真正认可该规章制度的法律特性，结合自我效能，才能将该规章制度作为自己的行为准则^[6]。许多组织的规章制度很多，但是认真执行的规章制度很少，这样就等于告诉员工这些规章制度是可以不遵守的，员工就不会把规章制度作为获取人才标准的路径。

3) 弱刺激

根据斯金纳的强化理论，行为和结果的关系越明确，并且结果对主体越重要，对员工产生的刺激越强，员工的行为表现就越明显。结果预期是对某种行为导致某种结果的个人预测，效能预期则是个人对自己能否顺利地进行某种行为以产生一定结果的预期^[7]。在其他条件不变的情况下，预期越高，刺激越强。规章制度属于间接刺激物，需要经过员工的经验才能产生刺激作用，属于操作性条件反射的范畴。作为弱刺激的显性路径对员工的行为产生影响的前提就是要建立“刺激-行为-结果”之间的关系。

4) 可控制

从组织管理的角度来看，可控的管理要素才是管理的对象。规章制度作为组织制定的文件，其内容和执行是组织可以控制的。组织管理总是需要通过可控要素影响和改变非可控因素完成全部管理行为。组织应该通过规章制度为员工的成长创造明确而有利的环境，这也是组织在人才成长上可以产生影响力的途径。

5) 难一致

员工识别人才标准的显性路径包括组织的招聘制度、工作说明书、培训制度、绩效考核制度、薪酬制度等不同类型的组织文件。这些文件是由不同的人员和部门来制定的，缺乏统一的原则。即使由同一个部门同一人员制定，也可能因为缺乏统一的指导思想而出现不一致的现象。员工从不同的组织制度中所识别到的人才标准的不一致增加了员工感知人才标准的难度。显性路径之间的矛盾是组织培育人才的过程

中需要着力解决的基本问题。

4.2. 显性路径的主要内容

4.2.1. 包含任职资格的组织文件

任职资格是根据组织的战略、组织文化、岗位职责等确定的，判断员工是否合格或者优秀的依据。这些文件明确地界定了员工所应该具有的知识、技能、能力、个性特征、道德等素质要求，是员工识别人才标准的最直接的路径。通常，包含任职资格的文件主要包括以下类型：

1) 招聘制度

招聘制度主要包括招聘流程、招聘简章、招聘测试、招聘人员、评分标准、任职资格等。在招聘制度中，包含显性路径和隐性路径两个方面的内容。招聘简章、评分标准、任职资格等属于显性路径，由于这些部分以文档的形式存在，明确清晰，应聘者容易识别。招聘流程、招聘测试、招聘人员等属于隐性路径。如果测试的问题设计不好，不能较好地体现组织的任职标准，就给应聘者传递了错误的信号。应聘者遵循测试导向的，将测试的内容作为人才标准的依据和努力的方向。

2) 培训制度

培训需求分析表、培训内容、培训师、培训考核、培训方式等包含着任职资格的信息。一般情况下，组织的培训需求和培训内容是工作需要而员工又不具备的内容。对某些被动成长员工来说，其识别人才标准的路径就是培训制度。将完成组织进行的培训任务作为成长的过程，并将培训内容作为人才标准。

3) 员工手册

员工手册包含了员工在组织中的思想行为、价值观、企业伦理等多方面的内容，是员工调整自己行为的重要依据。员工手册中规定的员工的工作纪律、工作习惯、组织精神、行为习惯等是员工识别人才标准的重要路径。调整行为，遵守员工手册的有关规定是员工自觉适应组织人才标准的过程。

4) 工作说明书

工作说明书是对岗位的工作职责、工作条件、工作标准、工作关系、任职资格等相关问题进行描述的文件。其核心内容是岗位职责描述和任职资格要求两部分^[8]，是员工识别人才标准的正式和规范的文件，

组织招聘员工的相关文件也是以此为基础的。

4.2.2. 绩效管理文件

绩效管理体系是组织根据内外部的具体环境，所制定的提升员工绩效的系统，包含了对员工目前工作绩效的测评和未来工作绩效提升的措施等方面的内容。员工工作有三个最基本的导向，其一是以职责为导向，该导向的员工是以工作说明书为基础的，以完成工作职责为目标来组织自己的素质和工作。其二是以考核为导向，该导向的员工是以考核指标为基础的，以完成考核指标来组织自己的素质和工作。其三是以自我为导向，该导向的员工是以自我为基础，以实现自己对工作的理解来组织自己的素质和工作。对于考核为导向的员工来讲，绩效考核体系文件就是其遵循的规章，组织考核什么，员工就做什么，绩效考核优秀的就是人才。

对员工识别人才标准的文件包括绩效考核指标、绩效管理流程和绩效执行人员等多方面的要素，其中的核心环节是绩效考核指标体系。绩效考核指标中一般包含了指标内容、应达到的标准以及权重等因素。考核指标既体现了员工努力的方向，也反映了员工在每一个方向上所应该达到的标准。在绩效文化浓厚的组织里，完成绩效目标，尤其是超额完成绩效目标的员工就是优秀员工，就是人才。员工通过绩效考核指标来识别人才标准，并将该标准作为努力的方向。如果组织的绩效考核指标所包含的标准是不全面的，或者是错误的，将会给员工传达错误的信息，不利于组织培养人才。

4.2.3. 员工薪酬文件

薪酬文件反映了组织给予员工报酬的有关制度，反映的是“行为-结果”的关系，因此，薪酬文件比其他显性路径具有更强的激励作用。对员工识别人才标准比较重要的薪酬制度是薪酬基础、薪酬等级和薪酬结构。薪酬基础指的是发放薪酬的依据是什么，包括职位、技能和绩效。薪酬制度的基础是哪一个，就会引导员工向哪方面发展，成为员工识别人才标准的重要依据。薪酬等级指的是在组织中，薪酬分为几个等级，每个等级的带宽是多大，涵盖哪些人群。高等级薪酬所覆盖的人群的特征会成为员工识别人才标准的重要路径。每个等级的带宽越大，说明组织更注

重绩效或者技能。薪酬结构主要指的不同形式的支付物的构成，不同的薪酬结构反应了组织对员工的不同倾向。

4.3. 显性路径之间的关系

显性路径的载体是组织的各种文件，由于文件制定的时间、制定者、制定的目的、制定的指导思想不同，致使各种文件中所体现的人才标准缺乏一致性。以任职资格为例：员工从工作说明书、招聘文档、绩效考核等不同的路径中所识别到的任职资格可能是不一样的。如果员工从组织的各种文档中识别到的人才标准不一致，员工就会对个人的发展方向感到迷茫，不知应该向哪方面发展。组织应该在这些可控的文件中体现统一的人才标准，这样才能保持员工的健康成长和组织的正常发展。各种文档能否在统一的指导下制定和实施，需要提高组织的管理水平。

5. 员工识别人才标准的隐性路径

所谓隐性的识别路径是指组织并没有明确规定，员工通过环境和自身可以学习到的信息渠道。隐性路径没有明确的文字表述，只是存在于员工周围的环境中，需要员工根据自己的观察和学习去识别，受员工个人的自我效能影响较大。隐性路径一般具有以下特征：难识别、强刺激、易变化、不可控。正是因为隐性路径具有强刺激的特点，才使得组织更应该关注隐性路径在人才标准识别中的作用。

5.1. 隐性路径的特点

隐性路径不容易被组织管理者和员工感知到，但是它又切实在影响着员工对组织人才标准的识别。为了更好地了解隐性路径在人才标准识别中的作用和特点，归纳出隐性路径的基本特点。

1) 难识别

隐性路径所包含的人才标准既然没有以明确的文字形式存在，员工的识别依赖的是对周围的人员、现象、行为、语言等要素的观察和分析。员工周围的环境是客观存在的，但是能否从中识别到人才标准，以及识别到什么样的人才标准是不确定的。这里所谓的难识别主要有两层含义：其一指的是不像显性路径那样有明确的文字表述，容易获取，需要员工的观察

和分析。其二指的是难以获取组织所期望的人才标准，组织对人才有其具体的要求并见诸于文字，但是员工从隐性路径识别的人才标准可能与组织的要求不一致。

2) 强刺激

根据斯金纳的强化理论，行为和结果的关系越明确，并且结果对主体越重要，对员工产生的刺激越强，员工的行为表现就越明显。隐性路径所包含的是在环境中体现的“行为和结果”的关系，并且重要的是优势员工及劣势员工的行为和结果的关系，与员工的利益密切相关，所以隐性路径的信息对员工具有较强的影响力，属于强刺激的信息。因此要求组织努力建立正确的榜样，所谓正确的榜样就是能够体现组织人才标准的组织文化、员工行为和员工报酬等。

3) 易变化

员工通过隐性路径获取的信息并不是客观事实本身，经过了知觉的选择过程。当员工的心理状态和内在特征发生变化，或者外在环境发生变化以后，员工所识别的人才标准也会随之变化。缺乏稳定性的人才标准的信息，相对于漫长的人才成长周期来说，失去了对员工成长的指导意义，导致员工难以形成长远的成长计划。

4) 不可控

同样环境，不同的员工会有不同的知觉，从而对人才标准给出不同的解释，更何况每个员工面临的生存环境是不同的。组织可以控制规章制度的制定，可以控制行为和结果的关系，却难以控制员工对环境的知觉过程。当员工给予环境不同的解释的时候，就产生了多样的人才标准，每个员工依照其对人才标准的识别和理解调整其行为，并且在知识、技能、能力和个性特征方面有了不同发展。

5.2. 隐性路径的内容

从广义来讲，所有能够给员工识别人才标准提供信息的，并且没有明确界定人才标准的信息源都可以视作隐性路径的内容。但是有些信息源对员工识别人才标准影响较小，不是主要的因素，本文选择对员工的认知和行为影响比较大的三个方面进行分析。

5.2.1. 优势员工的信息

在这里用优势员工而不是优秀员工，是因为二者

之间有一定的区别。从组织角度讲，优秀员工是对组织的发展有现实或预期的重大贡献的员工，优秀员工的行为、思想和工作绩效符合组织的长远利益。但是优秀员工并不一定被组织识别为优秀，或者并不一定赋予优秀员工的称号和待遇。

优势员工指的是现实的获益者，但并不一定是优秀员工。优势员工可能是经过一定程序和标准选拔出来的“优秀员工”；可能是晋升最快者；可能是薪酬最高者；可能是工作最富吸引力者；可能是掌握资源最多者。由于优势员工是现实的获益者，也就是说优势员工是“行为-良好结果”的体现者，根据社会学习理论，人们倾向于重复成功的行为而避免重复失败的行为。优势员工的投入(思想、语言、行为、工作方式、知识、技能、能力、个性)，是导致良好结果的原因，但并没有在投入和结果之间建立起明确的关系。员工会根据内外部的环境和自我效能对优势员工的成功进行解读，试图建立“投入-结果”之间的关系，并根据此关系来选择合适的投入、调整自己的行为，以期待获得良好的收益，成为优势员工。

优势员工对人才标准识别的影响主要体现在以下几个方面：1) 优势员工的思想和行为。优势员工的观念、价值观、行为等，容易被员工识别为人才的标准。优势员工的工作行为和生活行为因其可见性和易模仿性，更容易被员工识别为人才标准并成为努力的方向；2) 优势员工所具有的素质。优秀员工的学历、专业、工作经验、工作方式、知识、技能、个性等因素构成了员工的基本素质。基本素质和结果(优势员工)之间同样存在着因果关系，员工容易将优势员工的素质作为人才标准；3) 优势员工的工作绩效和薪酬。优势员工的工作绩效高低以及绩效与薪酬的关系，对员工识别人才标准具有重要意义。根据维克托·弗鲁姆的期望理论，对员工产生激励要满足“效价和期望值”两个基本要素。在工作绩效和薪酬的关系中，反映着效价和期望值的有关要素。符合效价和期望值要求的绩效和薪酬的关系更能促进员工识别、理解和执行组织的人才标准。

5.2.2. 劣势员工的信息

劣势员工指的是并没有获取现实利益的员工，现实利益包括薪酬、奖金、晋升、荣誉、地位、认可等在内的各种能够给员工带来愉悦感的事物。劣势员工

不一定不是“优秀员工”，产生劣势员工的原因是员工所不愿意重复的事务。也许劣势员工的思想、行为和素质是符合组织的长远利益，并且为组织的发展做出了重大贡献，但其并没有获得现实的利益。这种现象也容易被员工将这些有益的思想、行为和素质识别为非人才标准。与优势员工一样，容易被员工识别人才标准的内容包含三个方面：1) 劣势员工的思想行为；2) 劣势员工所具有的素质；3) 劣势员工的工作绩效和薪酬的关系。与优势员工不同的是，优势员工的有关信息会被员工识别为人才标准，但是劣势员工的有关信息会被员工识别为非人才标准。

5.2.3. 组织文化

艾伦·肯尼迪^[9]指出：企业文化，即为全体员工共同遵守，但往往是自然约定俗成的而非书面的行为规范；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。组织文化是无形的，但又对员工的思想行为有着重要影响。组织员工共同的价值观念、行为习惯、语言风格、工作素养、知识技能、标准产量等信息都会通过组织文化传递给员工，员工从中识别出组织的人才标准。

在组织中存在着非正式群体，非正式群体的价值观念与组织的价值观念可能是冲突的，也可能是一致的。员工首先处于某一个非正式群体中，其次才处于正式群体中。这就导致员工对组织人才标准的识别，在一定程度上受非正式群体的影响，会将非正式组织的人才标准识别为组织的人才标准。

6. 显性路径和隐性路径的关系

显性路径和隐性路径共同构成了员工识别人才标准的组织路径，二者之间相互影响，共同作用。但是二者对员工的影响程度是不同的。显性路径主要是以文档的形式存在，是尚待检验的刺激，尤其是各种文档之间如果是不一致的，更难对员工产生一致的影响，当员工不能判断哪一个文档的规章是正确的时候，就会放弃对二者的判断和选择，转而寻求其他的证据或者其他的信息源。隐性路径由于具有强刺激的特点，更容易成为员工识别人才标准的路径。但是，组织对隐性路径的控制力明显不足，但是可以通过改

善显性路径的内容、渠道和执行力，进而影响和改善隐性路径，使隐性路径传递的信息更加符合组织的需要。

7. 结论

人才标准是人才成长的基础，有标准才有方向，才知道如何去努力。不管组织对人才标准的管理达到什么程度，只有被员工识别、理解和接受的人才标准才能够起到激励作用。识别人才标准的路径是多样化的，多层次的，相互影响的。本文根据员工获取信息的方式，将识别路径分为显性路径和隐性路径两种不同的方式。显性路径作为组织可控的管理元素，应该引起组织的重视，通过制定合理的制度，解决显性路径之间的不一致问题，给员工传递一致的、正确的人才标准。隐性路径虽然是不可控的，但是对员工识别人才标准有着更大的刺激作用，应该重视隐性路径作用的发挥。虽然隐性路径是难以控制的，但其依然受显性路径所规定的制度的执行情况的影响。总之，通过优化组织的制度及其执行，可以给员工传递更加明确的信息，增加员工正确识别组织人才标准的概率，有助于建设良好的人才成长环境。

参考文献 (References)

- [1] 刘显铭. 以人为本与中小企业人才环境研究[D]. 武汉科技大学, 2005
- [2] 常红军. 人才环境的评价与分析[D]. 广东省社会科学院, 2007
- [3] J. L. Scharff. Skinner's reinforcement theory: A Heideggerian assessment of its empirical success and philosophical failure. *Behavior and Philosophy*, 1999, 27(1): 1-17.
- [4] T. H. Brandon, T. A. Herzog, J. E. Irvin and C. J. Gwaltney. Cognitive and social learning models of drug dependence: Implications for the assessment of tobacco dependence in adolescents. *Addiction*, 2004, 1: 51-77.
- [5] 魏屹东, 刘柏轩. 布鲁纳“牌色实验”与知觉模式预设的意义[N]. 中国社会科学学报, 2012-1-9(A08).
- [6] D. Brown. *Career choice and development* (4th Edition). Hoboken: John Wiley & Sons, 2002
- [7] J. A. Conger, R. N. Kanungo. *The empowerment process: Integrating theory and practice*. *The Academy of Management Review*, 1988, 13(3): 471-482.
- [8] 张建辉. 岗位分析与岗位评价[J]. 中国人力资源开发, 2002, 1: 42-44.
- [9] 特雷斯·迪尔, 艾伦·肯尼迪, 著, 李原等, 译. 企业文化——企业生存的习俗和礼仪[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.