

国家体育总局体育哲学社会科学研究项目（1640SS12033）

**《体育组织人力资源管理：以战略性的视点》  
的编译与研究**

**项目负责人：**赖爱萍博士，教授，浙江体育职业技术学院

**项目编号：**1640SS12033

**项目类别：**一般项目

**项目组成员：**王益义，浙江体育职业技术学院

陈健，浙江体育职业技术学院

张越，浙江体育职业技术学院

徐晓燕，浙江体育职业技术学院

林凤蕾，浙江体育职业技术学院

朱丽丽，浙江体育职业技术学院

汤晓虹，浙江体育职业技术学院

汪钢平，杭州市陈经纶体育学校

**完成时间：**2013.4

# 目录

|                    |      |
|--------------------|------|
| 目录.....            | I    |
| 图序.....            | VIII |
| 表序.....            | IX   |
| 丛书编辑.....          | X    |
| 体育管理丛书序.....       | XI   |
| 序言.....            | XII  |
| 致谢.....            | XIII |
| 第一章 绪论.....        | 1    |
| 学习目标.....          | 1    |
| 体育组织管理.....        | 1    |
| 现代体育组织.....        | 3    |
| 体育组织中人事管理的挑战.....  | 4    |
| 什么是 HRM? .....     | 5    |
| HRM 概念的发展历史.....   | 5    |
| 早期 HRM 方法.....     | 7    |
| HRM 的哈佛模型.....     | 8    |
| 全书内容概述.....        | 10   |
| 本章小结.....          | 12   |
| 讨论题.....           | 12   |
| 第二章 战略人力资源管理.....  | 13   |
| 学习目标.....          | 13   |
| 本章概要.....          | 13   |
| 战略理论.....          | 13   |
| SHRM 过程.....       | 19   |
| 本章小结.....          | 26   |
| 讨论题.....           | 26   |
| 第三章 人力资源规划与战略..... | 27   |
| 学习目标.....          | 27   |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 本章概要 .....           | 27 |
| 战略人力资源管理规划方法 .....   | 27 |
| HR 规划过程 .....        | 28 |
| 预测 .....             | 30 |
| 确定 HR 供给 .....       | 33 |
| 存在的挑战 .....          | 33 |
| 工作分析与设计 .....        | 34 |
| 工作分析数据 .....         | 35 |
| 职务描述和规范 .....        | 35 |
| 工作设计 .....           | 39 |
| HR 外包 .....          | 43 |
| 本章小结 .....           | 46 |
| 讨论题 .....            | 46 |
| 第四章 体育组织的招聘与选拔 ..... | 50 |
| 学习目标 .....           | 50 |
| 本章概要 .....           | 50 |
| 招聘与选拔综述 .....        | 50 |
| 招聘 .....             | 52 |
| 招聘方法 .....           | 54 |
| 选拔方法 .....           | 56 |
| 认知能力测试 .....         | 57 |
| 工作样本测试 .....         | 58 |
| 能力倾向测试 .....         | 58 |
| 人格量表/性格测试 .....      | 58 |
| 评估中心 .....           | 59 |
| 标准面试 .....           | 60 |
| 基于行为的面试 .....        | 60 |
| 本章小结 .....           | 63 |
| 讨论题 .....            | 64 |
| 第五章 导向培训与组织文化 .....  | 66 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 学习目标 .....           | 66  |
| 本章概要 .....           | 66  |
| 体育组织中导向培训的重要性 .....  | 67  |
| 组织社会化 .....          | 68  |
| 新员工 .....            | 69  |
| 社会化的阶段 .....         | 70  |
| (重新) 调整预期 .....      | 72  |
| 心理契约 .....           | 73  |
| 个人与组织匹配 .....        | 74  |
| 导向培训策略 .....         | 74  |
| 导向培训实践 .....         | 78  |
| 志愿者导向培训 .....        | 80  |
| 组织文化 .....           | 82  |
| 学习组织文化 .....         | 84  |
| 加强或改变组织文化 .....      | 85  |
| 本章小结 .....           | 86  |
| 讨论题 .....            | 87  |
| 第六章 体育组织的培训与开发 ..... | 88  |
| 学习目标 .....           | 88  |
| 本章概要 .....           | 88  |
| 体育组织中培训与开发的重要性 ..... | 88  |
| 员工和志愿者学习 .....       | 90  |
| 学习型组织 .....          | 91  |
| 培训与开发过程 .....        | 92  |
| 步骤一：培训需求分析 .....     | 92  |
| 步骤二：设置培训和学习目标 .....  | 94  |
| 步骤三：设计培训与开发 .....    | 94  |
| 步骤四：培训与开发评估 .....    | 104 |
| 培训开发的限制与约束 .....     | 105 |
| 本章小结 .....           | 106 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 讨论题.....                | 107 |
| 第七章 绩效管理 .....          | 109 |
| 学习目标.....               | 109 |
| 本章概要.....               | 109 |
| 绩效管理和绩效评估 .....         | 109 |
| 绩效管理的益处是什么? .....       | 113 |
| 绩效管理的模型.....            | 114 |
| 第一阶段.....               | 115 |
| 第二阶段.....               | 117 |
| 第三阶段.....               | 118 |
| 第四阶段.....               | 118 |
| 第五和第六阶段.....            | 119 |
| 第七阶段.....               | 119 |
| 绩效评估潜在的问题.....          | 119 |
| 绩效评估方法.....             | 122 |
| 对比法与绝对标准比较.....         | 122 |
| 谁参与评估绩效.....            | 123 |
| 目标管理.....               | 124 |
| 本章小结.....               | 126 |
| 讨论题.....                | 126 |
| 第八章 体育组织中的激励和薪酬管理 ..... | 127 |
| 学习目标.....               | 127 |
| 本章概要.....               | 127 |
| 激励理论.....               | 127 |
| 内容型理论.....              | 128 |
| 过程型理论.....              | 132 |
| 报酬的类型.....              | 134 |
| 经济性薪酬计划.....            | 135 |
| 薪资结构.....               | 136 |
| 工作设计.....               | 143 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 志愿者的认可和奖励 .....      | 145 |
| 本章小结 .....           | 147 |
| 讨论题 .....            | 147 |
| 第九章  体育组织与员工关系 ..... | 149 |
| 学习目标 .....           | 149 |
| 本章概要 .....           | 149 |
| 员工和管理部门关系 .....      | 150 |
| 心理契约 .....           | 150 |
| 组织公平 .....           | 151 |
| 员工参与计划 .....         | 153 |
| 沟通 .....             | 154 |
| 参与 .....             | 154 |
| 工会集体谈判 .....         | 156 |
| 集体谈判 .....           | 158 |
| 申诉 .....             | 163 |
| 卫生、安全和健康 .....       | 165 |
| 工作场所的危险和风险 .....     | 165 |
| 员工援助和健康计划 .....      | 167 |
| 志愿者-组织关系 .....       | 168 |
| 终止雇佣关系 .....         | 169 |
| 解雇 .....             | 169 |
| 辞职或退休 .....          | 170 |
| 终止费和遣散费 .....        | 170 |
| 离职面谈 .....           | 171 |
| 本章小结 .....           | 172 |
| 讨论题 .....            | 173 |
| 第十章  继任与人才管理 .....   | 174 |
| 学习目标 .....           | 174 |
| 本章概要 .....           | 174 |
| 什么是继任管理? .....       | 175 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 有效的继任管理 .....          | 177 |
| 继任与人才管理方法 .....        | 179 |
| 实施继任管理的问题 .....        | 184 |
| 继任和人才管理的发展趋势 .....     | 185 |
| 本章小结 .....             | 187 |
| 讨论题 .....              | 187 |
| 第十一章 体育组织与多样性管理 .....  | 188 |
| 学习目标 .....             | 188 |
| 本章概要 .....             | 188 |
| 工作场所中的多样性 .....        | 188 |
| 多样性的性质 .....           | 188 |
| 人口结构变化 .....           | 190 |
| 立法 .....               | 191 |
| 主动招聘 .....             | 194 |
| 工作性质变化 .....           | 194 |
| 多样性态度变化 .....          | 195 |
| 工作场所多样性的影响 .....       | 195 |
| 多样性益处 .....            | 195 |
| 多样性挑战 .....            | 197 |
| 管理多样性 .....            | 199 |
| 法律视角 .....             | 199 |
| 组织文化途径 .....           | 200 |
| 多元化培训 .....            | 202 |
| 本章小结 .....             | 203 |
| 讨论题 .....              | 204 |
| 第十二章 人力资源管理评估与改进 ..... | 205 |
| 学习目标 .....             | 205 |
| 本章概要 .....             | 205 |
| 人力资源管理衡量和评估的重要性 .....  | 206 |
| 人力资源审计 .....           | 206 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 基准化分析 .....                | 207 |
| 评估框架和投资回报率（ROI） .....      | 212 |
| 计算投资回报率 .....              | 215 |
| 本章小结 .....                 | 217 |
| 讨论题 .....                  | 217 |
| 第十三章 体育组织的变革管理和未来的挑战 ..... | 218 |
| 学习目标 .....                 | 218 |
| 本章概要 .....                 | 218 |
| 体育组织的变革 .....              | 219 |
| 变革的类型 .....                | 219 |
| 变革的动力 .....                | 220 |
| 组织变革过程 .....               | 220 |
| 变革的阻力 .....                | 222 |
| 管理变革阻力 .....               | 223 |
| 应对变革 .....                 | 223 |
| 策略 .....                   | 224 |
| HRM 的挑战 .....              | 225 |
| 全球化和变革 .....               | 225 |
| 不断增加的工作场所多样性 .....         | 226 |
| 信息需求和提供体育产品的不同方式 .....     | 227 |
| 工作生活问题和组织工作方式 .....        | 227 |
| 客户服务导向 .....               | 228 |
| 志愿者和受薪员工的关系 .....          | 228 |
| 未来的 SHRM .....             | 229 |
| 本章小结 .....                 | 230 |
| 讨论题 .....                  | 230 |
| 本书小结 .....                 | 231 |
| 参考文献 .....                 | 232 |

## 图序

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 图 1.1 体育组织类型和人员配置 .....            | 3   |
| 图 1.2 哈佛模型 .....                   | 9   |
| 图 2.1 SWOT 分析案例.....               | 15  |
| 图 2.2 SHRM 过程.....                 | 20  |
| 图 3.1 人力资源规划过程 .....               | 29  |
| 图 4.1 招聘和选拔流程图 .....               | 53  |
| 图 5.1 新人适应组织的模型 .....              | 67  |
| 图 5.2 组织社会化阶段 .....                | 70  |
| 图 6.1 培训与开发模型 .....                | 92  |
| 图 6.2 发展循环 .....                   | 103 |
| 图 7.1 搜寻最佳运动员（或分析员）：性格对成绩.....     | 112 |
| 图 7.2 绩效管理过程 .....                 | 115 |
| 图 7.3 结合特质及行为的绩效等级量表的样表.....       | 123 |
| 图 9.1 员工对组织决策的连续影响 .....           | 155 |
| 图 9.2 工作危险分析表样本 .....              | 166 |
| 图 11.1 多样性组织文化功能的影响 .....          | 201 |
| 图 12.1 Pharma 人力资源计分卡 .....        | 214 |
| 图 13.1 组织变革过程的行动阶段（和影响行动的因素） ..... | 221 |

## 表序

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 表 3.1 工作再设计：八个障碍与机遇.....     | 42  |
| 表 6.1 常见的脱产培训方法.....         | 95  |
| 表 6.2 指导和教练的区别.....          | 97  |
| 表 6.3 评价标准.....              | 105 |
| 表 7.1 考评教练绩效.....            | 116 |
| 表 8.1 体育行业中市场营销专业的薪酬计划.....  | 140 |
| 表 9.1 员工参与计划的类别和形式.....      | 153 |
| 表 9.2 北美职业体育界的球员工会概述.....    | 159 |
| 表 9.3 健身俱乐部员工离职面谈的问题样本.....  | 172 |
| 表 11.1 选定国家的预计人口数字（%）.....   | 191 |
| 表 12.1 种族和性别报告卡（RGRC）范例..... | 209 |

## 丛书编辑

Russell Hoyer 博士为澳大利亚维多利亚 La Trobe 大学体育、旅游和酒店管理学院副教授，自 1993 年起致力于管理学教学研究，在多所大学从事过教研工作，如澳大利亚的 La Trobe 大学、Griffith 大学、维多利亚大学和中国香港大学、清华大学等。他是澳大利亚和新西兰体育管理协会（Sport Management Association of Australia and New Zealand, SMAANZ）专家委员会成员，2005 年起聘为澳大利亚、新西兰出版的体育类专业学术期刊《体育管理回顾》（《Sport Management Review》）客座编辑。

Russell Hoyer 博士的专业特长包括体育领域内的企业管理、组织行为、志愿者管理和公共部门改革，他还是澳大利亚体育委员会、维多利亚体育和康复协会以及多家民间非营利组织的顾问。他的研究主要关注于在体育组织中如何制定管理制度、组织和管理志愿者等方面，并在多家专业刊物上（如《Nonprofit Management and Leadership》、《Sport Management Review》、《European Sport Management Quarterly》等）发表相关文章。

# 体育管理丛书序

目前世界各地有越来越多的人从事于体育管理领域的各个行业,如广告策划、场地管理、体育市场营销以及体育设施、销售等,体育的发展和专业化推动了各级体育组织的管理和体育产品消费的变化。21 世纪初,体育管理组织开始涉及了在多数现代化企业、政府和非营利组织中所应用的技术和战略。

体育管理系列丛书是体育管理从业人员非常好的参考书籍,为世界范围内的学者、学生和管理者提供了大量的管理素材,主要贡献如下:

1. 提供了与管理发展的各个阶段所需的高质量、实用可行的素材;
2. 优化了目前已出版的类似书籍刊物中所存在的不够完善的部分;
3. 将体育管理所有领域的理论和实践进行了整合发展。

本丛书将很快成为学术研究者、学生和管理者的第一选择。

# 序言

在当下不断变化的技术、人员组成和工作模式、社会期望、员工期望、就业立法以及全球持续增长的竞争压力下，现代体育组织中的战略人力资源管理成为一个非常有挑战性的任务。本书介绍了达成战略人力资源管理（strategic human resource management, SHRM）的多种方法，为体育组织迎接挑战提供了很好的建议。本书尝试将这些方法定位于多种理论和监管的体系中，在可操作的层面上为一线的管理者和监督者在招聘、奖励、吸引住员工和志愿者等方面探索出与时俱进的新思路和新内容。因此，本书非常适用于有志于从事体育组织中谋求职位的学生们和体育管理行业的从业人员。

战略人力资源管理（SHRM）是指组织部门为了能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。SHRM 对组织部门中人员的安排提供了非常完整的框架，比如让谁做决策者、如何取得好的收益、如何激发员工的潜能、如何安排培训与开发需求等。本书介绍了 SHRM 的基础以及其方法如何将人员招聘、绩效考核、薪酬体系、其他人力资源功能等基本面的问题概念化。

本书对 SHRM 的观点如何在现代体育组织中发挥作用进行了讨论，同时兼顾了当前所面临的人员管理的挑战和机遇，以及通过对竞争力、个性、需求等进行分析从而实现对体育组织中的工作人员和志愿者进行有效管理等，个体在工作中的本质和属性也将会被认为是体育组织中人力资源管理的一个组成部分。

# 致谢

感谢 Francesca Ford, Russ Hoyer, Lily Liu, Karina Sherwood, Ruskin Lavy, Julie Kim, Eric MacIntosh, Robert Jefferies, Shannon Hamm, Katie Misener 等。

感谢王益义，徐晓燕，张越，林凤蕾，朱丽丽，汤晓虹，汪钢平等对本书的编译。

# 第一章 绪论

## 【学习目标】

- 明确体育组织中人员管理的特殊挑战
- 理解人力资源管理（HRM）的普遍概念及其发展简史
- 明确对体育组织造成影响的关键性人力资源问题
- 理解人力资源管理（HRM）的观点如何对人力资源的政策和实践产生影响
- 明确有效的人力资源管理（HRM）对体育组织的可持续性发展发挥的作用

本章将对 HRM 的概念及其如何从人事管理发展而来的历史进行简要的回顾和总结，对现代组织中有效 HRM 的方法采用了案例分析。本章还对受薪员工和志愿者的有效管理等相关问题进行了总结，并对 HRM 的各组成成分及其在本书中具体涉及的章节进行介绍。

## 体育组织管理

目前关于体育特殊属性的描述已有很多，体育的不可模仿性的前提基础及其能够使人产生非理性的激情和情感有关，即使最后的体育产物好坏不一。例如：即使球队的成绩非常不理想或者组织财政管理不善等问题，这些球队的忠实粉丝们也会通过购买产品和出席观看等方式来支持它。再如有些球队的投资商虽然年复一年的蒙受大量的损失，但他们依然不停地往里面砸钱。这种对体育的激情也可以从那些选择在体育行业中工作的人群中体现出来，虽然比起其他同级别行业而言，体育行业的专业性、薪资水平和福利相对较低，但他们依然以极大的热情投身体育工作（Parks & Parra, 1994），这种激情也可以从很多大型体育赛事中（如奥林匹克运动会）总是聚集着成千上万的志愿者这一点上体现出来（Cuskelly, Hoyer & Auld, 2006）。

产品和消费的无形性、异质性和不可分离性更进一步地反映出体育行业的独特性（Buswell, 2004）。消费者对一场专业体育比赛的教练或者训练顾问的评价必须通过他的实际观看或者亲身感受才能得出，体育的这些特性结合在一起产生了体育组织的独特管理环境，使对在体育行业中工作的员工和志愿者的管理成了非常关键的问题。如同能带出一流好队员是一个好教练的标志一样，能培养出一流员工和志愿者也是有效 HR 系统中一个好管理者的标志。

与许多企业有很多部门相似，体育组织的范围和规模也很多样化。小到全是由志愿者组成的小型俱乐部，大到拥有很多员工的全球性企业，Hoye 等（2005）将体育组织分成以下三类：大众类、非营利或志愿类、职业或商业类。大众类的体育组织包括当地的、州/省级的、地方政府的体育和娱乐部门（如城市娱乐部门，省级体育部门等），政府投资的资助优秀运动员和训练的专业机构（如地方体育学院）也归为这一类。非营利或志愿类的体育组织包括体育社团俱乐部（如地方游泳或拳击俱乐部）、区域性和地方性的体育组织（如州或地方田径协会）、国际体育组织（如国际奥林匹克协会）。职业或商业类的体育组织包括职业体育运动队及其联盟（如波士顿凯尔特人和国家篮球协会（NBA））、体育服装和设备制造商及销售商（如耐克）、体育场馆和设施（如澳大利亚的 Rod Laver 球场）。

人员管理方法、过程和实践无可避免的与这些体育组织的定位有关。图 1.1 所列的是运用 Hoye 等（2005）搭建的框架对一些体育组织的员工需求等所作的总结和举例。

HRM 的内涵受该体育组织所处的社会环境所制约，这种环境不仅包括部门性质，也包括其地理环境和文化内涵，这种运营环境既为体育组织提供了机会，也为其带来了挑战。

在大众类的体育组织中，政府的政策和法规能支持、规范或决定体育活动，通常这能通过可利用的财力资源对体育组织造成影响，这些途径包括对人员招聘的影响以及更具体的操作影响如运用儿童保护法对那些雇佣童工的员工或志愿者采取法律手段等。非营利类和志愿类的体育组织不可避免地将努力克服志愿者管理所带来的挑战，既有受薪员工又有志愿者的组织需要一种能分不同视点和激励机制的方法来管理不同类型的工作人员。一个志愿者的员工队伍能给体育组织提供一些额外的资源以形成许多关键的角色，如管理者、裁判、教练等，面临的挑战是如何招募足够多的志愿者并获得他们的支持。目前关于志愿者对于体育组织的重要性这一点已非常明确，在很多国家（如澳大利亚、加拿大、新西兰、美国等）有许多组织完善的志愿者管理计划和举措。

职业和商业类体育组织所面临的挑战是如何通过一个有效的员工队伍来迎合消费者和利益相关者的需求，现代体育行业考虑的问题是选择哪一点对 HR 进行投资以及哪一类的 HR 活动形式会给组织带来一个长期的、战略性的利益。职业体育组织需要解决与球员交易和收购、薪资上限、队伍合同谈判等相关的复杂的 HR 问题，在许多职业体育组织招募员工的过程中也常常出现一些困境，如招募时是否只看其技术或技能专长而忽略其体育背景或体育知识。

无论何种类型，无论规模大小，成功的体育组织都需要寻求一种管理员工的良好途径，使每个员工都能意识到自己的潜能并发挥其能力，并营造一个高回报的工作环境。

| 类型   | 组织       | 任务                                             | 典型人员配置                                                                             |
|------|----------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 大众类  | 国家体育学院   | 在全国基础上发展致力于成功的奥运会和世锦赛等竞技体育                     | 受薪员工——主教练，执行董事，技术和管理支持人员，营养学家，体育心理学家，董事会成员---由政府指定                                 |
| 自愿类  | 体育青少年俱乐部 | 为青少年提供一个有趣的、有组织的、民主的和公平的体育环境                   | 志愿者——多数，教练，管理者，事件组织者，集资者，促销者，保养者，法律人员，会计，危机公关。有偿管理人员——少数（如执行董事）。<br>志愿者董事会成员       |
| 非营利类 | 当地高尔夫俱乐部 | 通过忠诚度、成长等途径的特殊感知价值为会员和嘉宾提供一个高质量的体验，在此过程中实现经济自主 | 受薪员工——最高行政长官（CEO），高尔夫专业人士，草地维护，餐饮工作人员，行政人员。<br>志愿者董事会成员                            |
| 商业类  | 运动健身中心   | 激励成员在良好的健身设施、有经验的指导和安全友好的气氛下取得良好的健身目标          | 受薪员工——行政人员，水上运动，舞蹈和健身指导，管理者，执行者，私人教练，接待人员，销售人员                                     |
| 职业类  | 体育特许经营部门 | 致力于获得金牌、发展粉丝和提供娱乐、价值和服务                        | 受薪员工——CEO，副总裁，管理者，市场和营销，法律和经济，行政人员。主教练，训练和体育执行人员，医务人员，场馆工作人员，社团和日常事务志愿者。治理主席和董事会成员 |

图 1.1 体育组织类型和人员配置

## 现代体育组织

过去几十年体育行业不断增长的全球化、商业化和问责制使体育组织不得不采取更复杂的管理系统且越来越“商业”，这些压力决定了体育竞争的规模，也决定了体育的组织、管理、行政管辖，以及运动员、教练员、行政人员的区域性、全国性甚至国际性的多方位交流。在那些基本政治制度和思想有所转变的国家（如俄罗斯）或政府对体育的资助与管理费用的体

育系统和不断增长的问责制有关的国家（如加拿大、澳大利亚、新西兰）中体育组织有了明显的变化，我们发现体育呈现出职业化的状态（如英式橄榄球联盟）、现有的职业俱乐部发展成为全球化品牌（如 AC 米兰），职业俱乐部的运动员和教练员的国际化流动和对这些人员的全球性管理也在不断增加（如 IMG）。连锁机构（如在 15 个国家开设的 FF 健身中心）和大型体育赛事的交流（如 FIFA 世界杯）不断增加且越来越复杂，还出现了许多体育专业设施提供商（如全球谱公司——设备管理；NEVCO——体育记分牌/显示屏）。

体育从传统化组织开始有所转变的最明显标志体现在其结构组成上，如省/州级和国家级别的典型体育组织中传统上由志愿者担任的一些角色逐渐被受薪员工所代替（Auld, 1997; Kikulis, 2000），典型的例子是国家体育组织（NSO）。这些组织传统上是由昔日的运动员和对体育满怀热情的爱好者们来管理，NSO 的成功标杆并没有与运营效益挂钩，而是与赛场上的成功和参与者的数量有关。体育环境的变化意味着 NSO 对员工的选择越来越倾向于其在管理方面的技术性 or 专业性特长而忽视其体育知识，对董事会成员的选择也更多倾向于其商业敏感性而不是他们的运动能力。

作为一项体育事业的发展，明了体育组织是如何演变，认清其文化内涵、起源和核心价值观，明确其利益相关者是谁，明确怎么样的员工构成和 HR 政策能满足组织的任务和未来的目标等是非常重要的。

## 体育组织中人事管理的挑战

与许多其他有价值的无形资产如品牌价值、客户关系等一样，人力资源在体育组织中也是非常重要的，吸引、发展并留住有能力的人才能为体育组织带来繁荣、发展并最终取得竞争优势所需要的必需资源。如合适的教练或管理者，一个有能力的 CEO 或一个全新的关键选手能在短期内让一个体育组织从竞争的劣势行列跃升至金字塔尖或世界前列。

吸引、发展并留住优秀人才是体育组织具有强竞争力的必要条件之一，将合适的人才吸纳到体育组织中是获得竞争力的关键，这意味着能获得组织所需的技术、团队和领导才能的“最佳组合”，即：使组织能达成当前和未来的战略目标。吸纳合适人才进入组织是提高效率、生产率和提高员工士气的基础，这些人才会发挥所能并将其自身具备的被大多数体育组织所渴求的灵活性和诚信传递给其他员工。

留住有才能的员工和志愿者是目前体育组织所面临的最重要挑战之一，留住人才通常与动机、满意度、积极的士气、合适的奖励和认可等问题相关，因此，明确如何产生诚信和有

奉献精神员工和志愿者非常重要。构建一个与组织的战略方向相一致的奖励和认可机制是产生积极的员工和志愿者及良好士气的必要条件，培训、发展员工和志愿者能通过增加重要资源的价值等而创造出一个更积极的组织文化，也有利于体育组织满足当前和未来 HR 的需求。

留住好的员工和志愿者还有利于提高客户满意度并开拓更广的体育受众群。有效的继任规划和人才管理将会越来越重要，因为过了若干年后，在婴儿潮出生期出生的人群（即现在 40-58 岁的人群）将退休，数量少了很多的 X 一代（即现在 25-34 岁的人群）成为主导，这意味着未来可以工作的人群将显著减少。

体育组织是否能处理好其面临的未来挑战很大程度上取决于他们是否能成功做好人事管理和处理好相应的变化，无论当前和未来人事管理的挑战程度如何，吸引、发展、激励、留住、奖励和管理好能优化体育组织行为的合适人才是实现有效 HRM 的核心。

## 什么是 HRM?

人力资源管理广义的定义是指影响组织中工作人员行为、态度、价值观和表现等的政策、实践、制度和系统。一个组织的 HRM 系统从根本上对支持更广泛组织行为的人事管理系统进行管辖，换句话说，HRM 系统遵循主流商业的战略决策并确保这些决策能通过协调相关各方人事问题而得以有效完成。有效的 HRM 系统必须与组织的战略决策相一致，也要能达成内部一致，HRM 战略通过将 HRM 决策整合至战略决策使这些观点进一步深化，从而使过程不再仅仅是实施策略，而是真正有助于定义和启用。SHRM 的概念将在本书的第二章进行阐述。

组织的 HRM 系统如何确定取决于许多因素，如组织的类型（如大众的或私人的）、组织运营的外部环境（如劳动市场的性质）和组织对如何开展工作的选择（如组织内部应用哪些相对公平的薪酬制度）等，这些因素的结果最终确定不同组织中不同的 HR 设置。

在讨论 HRM 模式之前，简要地对 HRM 是如何从人事管理发展而来的历史进行回顾是非常有必要的，原因有三点：第一，有助于我们理解 HRM 与人事管理在概念上的不同之处；第二，有助于我们理解不同时期不同外界压力下 HR 不同功能的演变进程；第三，有助于我们理解人事和 HR 实践过程是由重要理论进程所制约的，就目前而言，这些进展对加速实践过程非常重要，并会为本书在阐述不同 HR 实践的章节提供参考。

## HRM 概念的发展历史

体育组织中 HRM 的实践有很大的不同，有整合了现代化 HRM 技术的，也有依然实施较

早的人事管理模式的。Taylor 和 McGraw（2006）在一项关于澳大利亚非营利体育组织的研究中发现，只有一小部分体育组织采用常规意义上的 HRM 模式且几乎很少有组织有一个真正意义上的战略目标。同样，Cuskelly 等（2006）也在对社团体育组织的研究中发现，这些组织间对志愿者 HRM 的实施有明显不同。为了更好的理解相关内容，接下来将简单介绍一下两个概念的发展历史。

自从大规模的人们开始为了一个共同的目标而集中在一起工作，人事管理便以这样或那样的形式而存在。最早的人事管理出现于英国维多利亚时代末期，随着一些福利制度如带薪病假、用餐补贴、工人教育等的出现而出现。福利制度的最早革新者是一些慈善家，如在 New Lanark 创建了工业社团模式的 Robert Owen，稍晚些的是一些宗教企业家，如 Rowtree, Cadbury, Lever, Salt 和 Boot 等（1977），这些改革派群体的出发点是对工人健康的宗教式关怀以及对工人福利改善给企业带来效益的认识，Cadbury 明确指出了福利和效益间的关系就象“硬币的正反两面”（Legge, 1995: 11）。这些举措最终导致了 1913 年英国福利研究所的诞生（现为人事和发展研究中心），一直到现在，员工福利也仍然是现代组织中 HR 的一个部分。

随着第一次世界大战期间科学化管理的广泛引进，员工角色注入了新的内容（Legge, 1995）。科学化管理与 Fredrick Taylor 的点子有关，这位美国人把毕生的精力都用来探索如何实现工作的科学化管理从而寻求一种最佳手段来有效完成某项具体任务。Taylor 的工作带来了高效标准化生产，使工作分工更明显，从而使工作成为简单且让技术相对欠缺的工人更易掌握。虽然 Taylor 的工作也被普遍诟病，认为这带来了工作的“非人性化”，使工作变得简单重复且无趣，但是科学化管理所带来的高效益使其被全世界范围内的工业国家普遍采用，并从此成为工作设计的基础。在科学化管理的理论中，一方面人事专家参与了工作的分析、设计、评价和分类，另一方面 Taylor 也倡导将这些信息应用于工资薪酬特别是计件资金方案的管理当中。工作设计和薪酬是现代组织中 HR 作用的主要部分，科学化管理对工作设计的应用将在本书的第三章进行详尽描述。

第一次世界大战中对武器弹药工厂的需求更大，这些工厂的产品与环境因素关系更密切，如灯光、温度和通风等，对这些及其他在工人和工作之间找到最佳切合点的相关因素的关注诞生了工业心理学，也为 HR 员工在职业健康和安全等方面的不断介入奠定了基石。

下一个影响人事管理的主要因素是与哈佛教授 Elton Mayo 的激励理论有关的人事关系议案，该议案认为工人社会身份的设定对工人彼此以及将组织作为一个整体对获得更高程度的激励和由此带来的高生产率是非常重要的。人事关系工作内容包括在群体内部和群体之间主动建立更好的合作关系，并将员工和组织整体目标更好的切合。人事关系得到很快的推广并

对人事管理的实施产生了很大的影响，因为前者规避了科学管理的劣势，其很多内容尤其是与建立高绩效团队非常相关的内容至今仍被 HR 专员所应用实践。

第二次世界大战后，人事功能中法律、行政和工业关系逐渐开始发展，这种现象见于全球发达国家与长期战后繁荣相关的有着组织严格、高度工会化的劳动力市场。Legge（1995）对人事部门的作用进行总结，认为有三个重要发展：

1. 出现了有关组织效率的作用。重点是建立了清晰的工作目标并培育了更广泛的组织承诺。Legge（1995）认为该目标是发展一个开放的灵活多样的企业文化，这样可以更容易适应多变的商业环境。组织的发展和企业文化的建立以信任为基础，这是该时期的特点。
2. 出现了处理与日益复杂的就业法有关的合法性作用。这被 Torrington（1989）称为“法律纠纷”，在高工会化的时代，人事管理者通常充当着解释雇主、员工和工会权利的专家。
3. 具备“人力资源分析师”的作用。认为这种作用重点在于寻求资源和组织需求的最佳结合，并涵盖了与未来对人力资源的需求相联系的预测和实施计划（Torrington, 1989）。

这些发展互相重叠并相互补充，由此出现了 HRM 的发展。

## 早期 HRM 方法

随着 20 世纪 80 年代全球竞争的日益加剧，北美地区开始越来越关注 HRM（Guest, 1987; Legge 1995），特别是在日益加剧的来自日本的竞争压力的刺激下，美国的组织开始希望找到一些方法能替代对抗性的劳资关系，代之以更佳的合作关系（Tichy, Fombrum & Devanna 等，1982; Fombrum, Tichy & Devanna 等，1984; Beer, Spector, Lawrence, Quinn & Walton, 1985）。日本劳资关系的合作模式被许多美国管理人员所推崇，至少在成果方面对美国的管理部门-工会-员工关系有所启发。此外，组织中出现的越来越多高教育水平的员工，也是促使管理思路变化的另一种压力（Guest, 1987）。

基于此，哈佛商学院开设了 HRM 的新课程，这一举动反映了管理人员对能处理未来组织挑战的一套新技能需求的理解，有学者称之为“HRM 政策成因和后果的广泛因果图”（Beer 等，1985: 15），在组织层面上的承诺、能力、一致性和成本效益的预测结果给个人、组织和社会带来了长期的效益（Beer 等，1985）。该理论的发展开创了“人力资源管理”一词，也构建了

一个概念化的模型，这一模型在区别 HRM 和传统的人事管理时非常有影响力。

## HRM 的哈佛模型

哈佛大学的学者们对 HRM 的理解搭建了一个重要的分析框架（Beer 等，1984），这对在体育组织中 HR 的分析非常有作用。该模型详见于图 1.2。

该模型显示 HRM 政策的选择和结果受各种利益相关者的利益和情境因素的影响，有效的 HRM 包括管理人员要合理权衡各种利益群体的权利诉求，同时还要兼顾不断变化的情境因素，而政策的选择就是这些利益和因素的产物。在该模型中，商业和社会期望之间不断进行权衡，因此组织的战略起主要的影响作用，其他因素如劳资市场规则、社团期待、员工特性以及工会存不存在等也有相应作用。该模型是动态的，因为对利益和因素的权衡几乎一直在变化。

首先，模型对组织的各种利益相关者进行了概述。各种利益相关者的影响变化很大，这取决于组织类型的不同。比如，在社团型的体育组织中，最重要的利益相关者是社团组织的参与者。相反，职业的体育特许经营店首要的就是让经营的股东们满意。在大多数的组织中不同利益相关者的利益是相互矛盾的，这些微妙的变化导致了各种利益相关者利益的平衡点也会不断发生变化。

其次，模型对影响组织的宏观层面上的情境因素给予了关注，如员工特征、商业战略和状态、管理哲学、劳资市场状态、工会影响、采用的技术水平、社会法、规范和价值等，这些因素随着时间的推移也不断发生变化，影响着 HR 变化的动态过程，从而适应外界环境的变化。其后，产生广泛的 HR 政策选择。例如，这些与员工、志愿者、有关薪酬制度的政策选择以及组织内部的工作方式组织有关。按此框架，这些政策选择将导致各种 HR 结果，如员工或志愿者承诺的水平、组织的 HR 性能以及组织内的 HR 整体成本效益。反过来，这些结果对那些为组织工作的个体、整体成本效益及其长期生存、组织对社团的贡献等带来了长期的影响。最后，该模型纳入了一个可双向操作的反馈回路。因此，情境因素不仅影响和制约了政策的选择，同时也被就业过程的长期输出所影响。

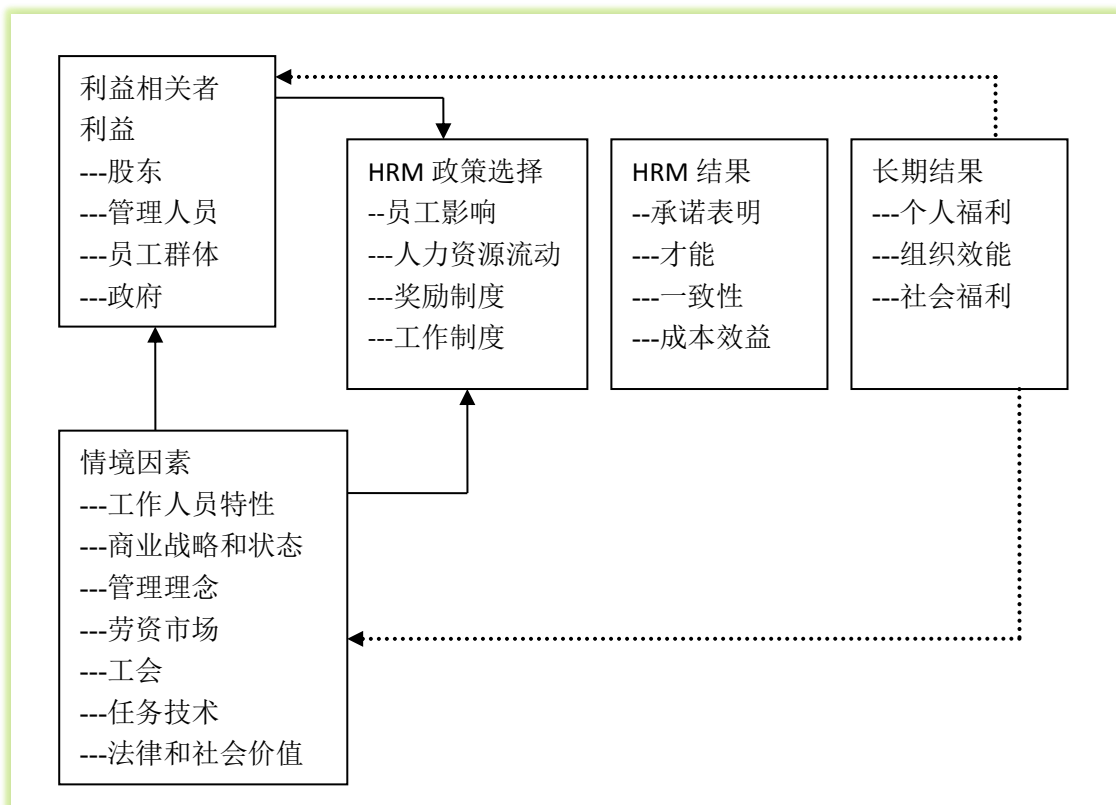


图 1.2 哈佛模型（来源: Beer 等, 1984）

简言之，哈佛模型为理解和分析存在于广泛的社会背景下以及与组织作出的有关 HR 管理方式的具体选择相关的 HRM 提供了一个有用且具历史意义的框架。

传统意义上的 HRM 几乎只局限于员工，但是哈佛模型反映出的 HRM 范围更广，几乎包括了在某个组织工作的所有成员，这一点对那些拥有相当数量志愿者、短期承包商和顾问的体育组织而言尤为重要。HRM 另一个非常重要的特点是它明显或隐晦地包含了某种思路，这种思路可以让被管理的人员有别于组织的底层，换句话说就是有效管理其员工的组织在市场上相对而言会更有可能会成功，因为他们的 HR 系统赋予了他们一种竞争优势，比如更快的实施速度、更高质量的服务以及对客户要求规格的反应更灵活等。

HRM 的目的是吸引最好的人员进入组织并根据他们的技能和态度分配适当的职位，对他们进行管理以便于发挥每个人最大的工作能力，并且能将这些员工的工作期限保留到适当的期限，从而使这些“资源”对组织的贡献最大化。通过以上方式，HRM 对组织能获得效益和竞争力起到关键的作用。

必须明确的是，HRM 的初衷不仅仅是只针对 HR 部门的员工，很多时候这些工作被总经理或一线管理者应用。比如，HR 人员可能为一个组织制订了招聘方案，但他们不应该是这些决策唯一的决定者。同样，一个组织的管理行为可能是由 HR 人员制订并监督的，但这些制度在实践中的评价往往由一线管理者进行。从这个意义上说，更应该将“HR 功能”视为在一个组

织广泛开展的人员管理能力，而不仅仅是 HR 部门专业人员的行为。如果 HR 方案非常好而总经理却未予以良好实施的话，这个 HRM 就不是优秀的 HRM。评价组织中 HRM 有效性时，也必须考虑一线管理者在管理员工时的有效性，这一点对于那些只有有限或几乎没有专业 HR 人员的小型组织而言尤为重要。

最简单层次的 HRM 包括招聘和选拔优质员工、通过高承诺的管理实施获得高生产率、使员工能尽可能长久地为单位服务并通过给他们提供有趣的工作而提高员工的满意度和士气，在管理过程中尽量降低员工的不满和“挽留”成本，思考这一问题的另一种方式就是预想组织从他们员工政策和实践中获得的理想结果。有效的 HRM 应该能培养出这样一类优秀的员工：具有创造力、对组织忠诚、承诺长期为组织效力、能独立工作、生产出高质量的产品、在工作过程中具有灵活性和强应变能力。

在综合了许多学者的研究之后，Guest（1987）将 HRM 概念化的模型总结为以下四点：第一，如果人力资源能被整合进战略性计划、如果 HR 政策富有凝聚力、如果一线的管理人员能将人力资源的重要性记于心并表于行、如果员工对公司富有认同感，那么，该公司的战略计划就能更好地贯彻落实（Guest, 1987: 512）；第二，结合了工作相关的行为承诺的组织承诺将带来更高的员工满意度，使员工的良好表现持续更久并使其乐于接受变化（Guest, 1987: 514）；第三，具备灵活的工作内容和员工的组织结构对变化的应变能力更强更有效，并能确保人力及其他资源有效性更持久（Guest, 1987: 515）；第四，如果在制定政策时考虑到如何确保高素质员工能胜任所承担的工作并得到合格管理支持等方面内容的话，将有助于提升公司的绩效水平（Guest, 1987: 515）。

有效的 HRM 需要 HRM 政策和实践的每个环节都能相互作用、有效结合并能相互补充，例如，有效的招聘和选拔系统不仅应该与给员工制订有着良好发展的方向相配合，而且还应与对员工的培训相配合，后者应该能帮助员工有效地适应和学习组织系统和方案，并获得所需的更好的技能。

## 全书内容概述

本书内容框架的设计基于 HR 不同元素之间整合的需要，本书概述不同 HR 活动所采用的顺序与一个组织构建 HR 实践的顺序相似。

第二章：SHRM 的含义。概述了体育组织中 SHRM 与整体商业战略的关联及其制定政策、原则和实施框架时所需的一些重要战略规划工具；SHRM 的起源及其与人事管理和 HRM 概念

上的差别；SHRM 模型及其有效实施的重要条件。

第三章：人力资源的规划和战略。这是确保组织获得适合的人力资源以满足组织战略目标所需的基础。包括组织内外环境的评估、预测体育组织对员工和志愿者的未来需求和服务、发展的相关战略；概述了 HR 规划在确定组织 HR 管理目标和预期结果中的应用、为获得这些目标所确定的战略和实践、评价组织前进过程；选择体育组织能满足其战略目标的 HR 管理实践过程。

第四章：体育组织的招聘和选拔。招聘和挑选到适合的员工到适合的岗位是组织成功的关键，这一环节的挑战是确保每一个入选的人员都能对其技术、专长和知识进行有效融合，以帮助组织完成其目标，本章描述了有效招聘和为岗位挑选最佳人选的方法。

第五章：导向培训和组织文化。组织的社会化阶段、各种方针战略和实践；重点阐述了体育志愿者的重要性和导向培训过程、组织文化的作用及新员工导向培训。

第六章：体育组织中的培训与开发。概述体育组织的培训与开发，培训的注意事项以及与战略目标相关联的成果，确保组织中的人员拥有良好的技术、知识、能力和行为以满足当前和未来所需的培训与开发过程。

第七章：绩效管理。概述了绩效管理制度在表彰和奖励突出表现、管理表现不佳以及保持和改善个体、团队、组织的绩效中的应用；区别和明确个体、团队预期绩效的方法手段。值得注意的是，在体育组织中“突出表现”这一用语往往是指能保障优秀运动员个人或团队取得国际性成功，虽然象训练计划的制订、教练或相关服务人员的聘用、人才的识别、对优秀团队人员的支持等方面对运动员也是非常重要的，但本书未将其列为讨论范围。

第八章：体育组织中的激励和薪酬管理。包括奖励制度在员工和志愿者激励过程中的作用、内在和外在的不同奖励方法、经济性报酬计划的构成、志愿者认可的重要性等。

第九章：体育组织和员工关系。体育组织中员工关系意味着什么？心理契约在员工-管理者关系中所起的作用以及工作中存在的公平或不公平事件的原因和过程；工会的含义以及集体谈判的过程；体育组织中志愿者关系的本质。

第十章：继任和人才管理制度。概述了继任和人才管理制度以及引领有潜能者到达事业顶峰的举措，本章为提高对有效继任管理原则的理解以及如何在一个 SHRM 手段中纳入成功的继任和人才管理制度提供了基础。

第十一章：多样性管理。人各有特点，这也影响着工作场所中的相互作用，多样性管理是指运用不同的管理方式充分发挥多样性的有利方面而尽可能的减少其可能的负面结果。体育组织运用多样性管理不仅可以提高其竞争能力，给利益相关者带来更高的价值，而且也有

助于满足不断增长的人口多元化时代对公平、平等、公正的要求。

第十二章：HRM 的评价和改进。评价如何有助于体育组织对经费支出和 HR 计划、政策的好处进行评估，并助其在保证可持续发展的前提下对以上内容进行改进和更换，本章也概述了计算 HR 计划的投资回报和 HR 计划中人力资本成本效益分析中所用到的技术，以及衡量 HR 如何有助于组织实现其目标。

第十三章：变革管理和未来的挑战。成功的规划、实施和沟通组织变革是 HRM 面临的一大主要挑战。本章首先介绍了近二十几年来体育行业所发生的巨大变化，这些需要应对的变革包括——董事会治理问题、受薪员工和志愿者间的紧张状态、从业余到职业的状态变化、志愿者技术和承诺的滑坡、更大的责任需求等；总结了有效的变革管理过程和未来的挑战。

## 本章小结

本章指出了体育组织中人事管理面临的重要挑战，描述了现代体育组织的本质，介绍和解释了 HRM 和 SHRM 的一般性概念，概述了一个有效的 HR 制度应带来的理想结果，最后，本章还对 HRM 的关键领域进行了综述，因为有效的 HRM 对体育组织的可持续发展至关重要。

## 讨论题

1. 简述体育组织中工作人员的不同类型以及对其管理所面临的挑战。
2. 人事管理评价的三个主要理论发展是什么？
3. HRM 主要的概念性特点是什么？
4. 举一个你所熟悉的体育组织为例，判断其采用的是 HRM 还是人事管理，并提出相关例子进行佐证。
5. 在 HR 实践的不同领域，举出三个例子说明体育组织所面临的挑战。

## 第二章 战略人力资源管理

### 【学习目标】

- 明确战略人力资源管理（SHRM）的起源及其与管理实践更广泛开展的关系
- 理解人事管理、人力资源管理（HRM）和 SHRM 三者概念的不同点
- 理解战略理论的发展及其对高效内部流程重要性的关注（如体育组织中的 SHRM）
- 描述 SHRM 模型，并了解使 SHRM 得以良好实践的重要因素
- 概述连接 SHRM 和体育组织行为的重要理论方法

### 【本章概要】

第一章中运用哈佛模型对 HRM 的主要因素进行了如下概述：整合 HR 不同因素的重要性；将企业的 HR 体系与外界环境全面合作；构建一个积极企业文化的重要性；所有员工和志愿者行为的合作以及企业的整体战略方向。

SHRM 通过规定对企业中人力资源的应用作出明确的战略设计从而对该方法进行提升，通过对人力资本更好的应用使某一企业能获得超越其他体育企业的竞争优势，因此，SHRM 的关注点在于强调 HRM 能成为战略的塑造者和贡献者，能在确定和实施战略决策时起积极的关键作用，而不是从一个追随者的视角去看待 HR 并实施相应的有效 HR 体系。

为了能正确的理解 SHRM，我们必须首先对 SHRM 所借鉴的主要战略管理理论和方法进行分析。本章第一部分着重介绍了商业战略的主要方法尤其对资源基础理论（resource-based view, RBV）进行概述，并描述了战略分析的基本方法，本章的结束部分对连接 SHRM 和体育组织行为的关键方法进行了讨论和总结。

## 战略理论

战略管理的经典观点将“过程”总结为以下六步：

1. 明确企业的任务、目标和价值。
2. 分析企业的外部竞争环境，明确优势、劣势、机遇和威胁（下述具体的 SWOT 分析）。
3. 分析企业的内部操作环境，明确优势和劣势（下述具体的 SWOT 分析）。

4. 选择构建于企业优势和纠正其劣势基础上的战略，利用外在的机遇并克服所存在的挑战。
5. 战略实施。
6. 采用对实施阶段的纠正性反馈进行战略评估。

SWOT 分析法是根据找出企业的优势、劣势、机遇和威胁来分析企业或企业某部分战略地位的简要方法（图 2.1），在 SWOT 分析方法中，优势和劣势是内部因素而机遇和威胁是外部因素。图 2.1 以 NSW 运营体育俱乐部为例，将两类典型因素进行概述，SWOT 分析法在 HR 中的应用将在第三章中给予阐述。

在分析外部环境时，也可以采用 PEST 分析法，该方法参照政治、经济、社会和技术因素，对有可能影响企业的外部宏观因素进行更广泛的分析，在体育组织中可能被包括在 PEST 分析中的因素可列举如下：

#### ■ 政治

- 政府越来越多地参与运动的承诺：如目前对肥胖的关注使许多国家的政府将越来越多的经费花费在儿童少年运动计划上。
- 政府旨在促进某一种族/年龄或性别群体更多的参与运动。
- 政府对体育基础设施的资助：如悉尼奥运会促进了当地体育设施的改善，有利于许多体育联盟的发展。

#### ■ 经济

- 体育可能增加就业率
- 体育可能可以作为发展旅游业的手段：如爱尔兰的高尔夫运动、夏威夷的冲浪运动。

#### ■ 社会

- 人口老龄化、健康问题、多样性议程、人口增长等。
- 城市/乡村增长和减少以及不断变化的社团中体育基础设施再平衡的需求，如许多国家小型乡村数量的下降使城镇体育俱乐部的选手大量流失。

#### ■ 技术

- 电脑游戏和儿童参与体育运动的竞争
- 利用互联网更好地促进体育运动：如广告和在线售票。
- 可替换的技术：如在线体育博彩或虚拟足球

| 内部因素      | 优势                  | 劣势                                                   |
|-----------|---------------------|------------------------------------------------------|
| 公司文化      | ■ 强大的金融基础           | ■ 薄弱的金融基础                                            |
| 组织结构      | ■ 产品的增长领域           | ■ 产品需求减少                                             |
| 关键人员      | ■ 有技能的志愿者群体         | ■ 志愿者少                                               |
| 资源访问      | ■ 当地企业的支持           | ■ 没有当地企业的支持                                          |
| 经验        | ■ 当地政策的支持           | ■ 没有当地政策的支持                                          |
| 操作能力      | ■ 当地服务部门的支持         | ■ 没有当地服务部门的支持                                        |
| 操作效果      | ■ 设备齐全的会所           | ■ 设备过时的会所                                            |
| 金融财力      | ■ 结构齐全的委员会          | ■ 委员会结构不全                                            |
| 专利        | ■ 热情且有能力的委员会        | ■ 过度操劳和疲乏的委员会                                        |
| 客户知识与人脉   |                     | ■ 新成员越来越少<br>■ 对体育缺乏兴趣                               |
| 外部因素      | 机遇                  | 威胁                                                   |
| 顾客        | ■ 政府机关对体育的推广        | 企业放弃体育转而赞助其他行业                                       |
| 竞争对手      | （如，更新“生命在于运动”活动）    | ■ 对某些季节性特有运动的关注，从而引起竞争                               |
| 市场竞争的激烈程度 |                     |                                                      |
| 供货方       | ■ 新的潜在用户进入该领域，儿童住宅区 | ■ 对不同性别运动的推广，从而引起竞争（如女性板球和女性足球）                      |
| 合伙人和联盟    |                     |                                                      |
| 改变        | ■ 当地政府用以鼓励体育的拨款     | ■ 其他兴趣，包括兴趣小组、电视、电脑游戏、学校活动、兼职等                       |
| 新技术       |                     |                                                      |
| 经济环境      | ■ 国家主管部门用以鼓励体育的拨款   | ■ 时间相关问题，如志愿者时间的冲突、更长的工作时间、双亲工作导致儿童无法参与、儿童和父母有限的空闲时间 |
| 政治问题      | ■ 联邦政府用以鼓励体育的拨款     |                                                      |
|           | ■ 寻求赞助当地活动的企业       | ■ 其他设备更好的企业<br>■ 对自己的产品缺乏认识和兴趣                       |

图 2.1 SWOT 分析案例（来源：摘自 NSW 体育娱乐部门，2007）

将 SWOT 和/或 PEST 分析法作为企业战略计划的一部分，这与 Michael Porter 的工作是一致的。Porter（1979）提出了企业竞争地位分析的方法，即五力模型。该方法被认为可以帮助企业进行预先规划，及时调整战略方向。五力包括：

1. 整个行业的竞争：这决定了竞争的强度和形式，不仅受其他四个因素的影响，而且也受某些独立因素（如行业发展、产品的差异化水平、退出行业的障碍等）的影响：如在相同地域集水区中高尔夫俱乐部之间的竞争。
2. 进入市场的障碍：如规模的经济效益需求、稀缺资源的获得、大量资本所需：如某一联盟里特许经营团队数量的限制。
3. 买方的能力：顾客可选的水平：如某一特有地理区域内存在有多家可选的健身场馆。
4. 供应商的能力：这取决于供应商数量等因素：如某城镇中唯一的网球中心。
5. 替代品的威胁：对消费者而言可选的替代品数量以及与之相关联的成本转换：如棒球迷转为球迷。

Porter 认为，在定位其竞争策略时，企业只需通过两个基本方法即可战胜对手：运营效应或战略定位。

第一个概念是运营效应，是指比对手更好的履行相似行为。虽然这是竞争优势的良好来源，但很少有企业能一直在很长一段时间内保持这种运营效应。在象技术这一类很容易被模仿的领域中，由于优势很容易被对手复制，因此这类企业很难维持长期的运营效应。因此，一家健身中心购买了最新的健身设备可能会带来短期的优势，但随着其竞争对手也购买了相似的或更好的设备，这一优势地位很快就会被取代。

第二个概念是战略定位，是指履行和对手不一样的行为或用不同方式履行相似行为。因此，上文所提到的健身中心可能不仅拥有最新的健身设备而且还提供了有别于其他俱乐部的锻炼方案。Porter 认为，要达到可持续发展的竞争优势，可依赖于两大战略：成本领先战略和产品差异化战略，第三个可能的战略是专注于某一特别的领域而不是所有的既定市场。总之，Porter 认为一个企业的竞争优势应该基于成本领先战略和产品差异化战略，在这种情况下，上述所提的健身中心为了获得竞争优势就可以只专注于女性群体。

虽然市场定位是战略的重要组成部分，但这并不足以让体育组织成功胜过竞争对手。事实上，许多研究表明行业结构因素在一个企业的表现中占 8-15%（Black & Boal, 1994），这是因为行业结构影响了整个行业并且不足以解释某些公司的持续性竞争行为，因此行业结构模型的批评者认为还应该从企业内部的一些因素对战略成功作出解释。

战略的另一个观点是公司的资源基础理论（Barney, 1991），该理论认为企业竞争优势的根

源是像专利、版权、专有技术、人力和智力资本这些内部资源，并能战略性地管理这些资源。从这个角度而言，可以认为体育组织的资源比一般意义上更广泛，替代资源包括了具备价值创造能力的体育组织的各方面，包括一些无形资产，如企业文化、传递某一形象或体现一套理想。在 Amis, Pant 和 Slack（1997）对成功和不成功的公司赞助安排分析的研究中就有资源基础的案例，Gerrard 关于英国职业足球的分析中也有此类案例。

Amis 等（1997）用 RBV 对如何使体育组织和赞助公司之间的体育赞助关系达成可持续发展的竞争优势进行了评估，他们认为，当所赞助的体育组织能满足异质性、不完全流动性，不可模仿性和限制竞争行为时，赞助企业就应该给运动员、团队或比赛项目给予投资。他们以 Owens Corning 公司赞助加拿大自由式滑雪队为案例，对这种由于安排的时间长短和其共生关系引起的异质性进行了解释（均代表冬天、创新和兴奋）。不完全流动性通过长期合同和双方长期协议来完成，由于合同是非贸易性的，加拿大自由式滑雪队对此关系有所承诺，因此可视为不完全流动性。最后，Owens Corning 公司介入自由式滑雪队的决策是在其成为一项奥林匹克事件之前就已作出，并经历了很大的发展，这就给赞助关系提供了限制竞争行为。

可持续性的竞争优势及运动、经济的成功与所有权状况、职业运动队对资源（运动员）和忠实者（粉丝们）的运作等相关，Gerrard（2005）在解释这种关系时采用了职业足球队的 RBV 分析。股市上市团队金融效益的提高给良好的金融行为提供了基础，而且对团队发挥天赋和运动能力没有任何明显的负面影响。普遍认为效忠资源（如团队市场规模）、运动员资源和教练员资源是企业行为的主要组成部分，然而，与商业结构的企业变化、管理过程、管理招聘相关的效益收益也是非常重要的。上市团队的利益共同者能监督和评估企业行为，从而为实现企业效益最大化提供了更有力的管理激励机制，这也反过来能使上市团队获得更好的状况和经济回报，从而有更多的资本招募到职业运动队伍行业之外的具备很多商业经验的人才（如“suits”）。反之，非上市团队很少面临投资者想要改变传统的企业结构所造成的压力，商业化管理对运动功能所起的作用是次要的（如“shirts”）（Gerrard, 2005 : 167）。

Lado 和 Wilson（1994）对这一理论在 HRM 领域的应用作了解释，他们认为 HRM 系统能推进企业特有竞争力的发展，这种竞争力在某种意义上而言包含了融入有企业历史和文化的社会关系。这些竞争力带来了企业隐性知识，从而使工作实施更为有效，在一支成熟的运动队中，隐性知识正是以这样的方式让队员“明白”别的队员要做什么并且配合其行动。从这个角度而言，HRM 系统有两个唯一性，第一是因为系统的输出端，即员工行为是唯一的；第二是因为系统本身是竞争力的根源，比如吸引员工为企业效力。因此，将 HRM 竞争力定义为有形和无形两类更有意义，前者包括 HR 行为、计划、培训、选择机制等，后者包括共享的

思维方式、团队协同效应、在创造力和解决问题方面积累的运作经验等。

公司中 RBV 的核心是关于其无形资源给企业带来竞争优势的讨论，因为这意味着他们不容易被对手复制，该观点的内涵是只要这些资源是有价值的、稀缺的、不可模仿且不可替代的，那么这些资源就可使一个企业的竞争优势保持相当长的一段时间。一个成功的球探网络可以为这些资源在职业运动队的作用提供分析的案例，球探网络将有天赋的年轻队员带入青少年俱乐部，这些网络通常建立在与主要球探或种子俱乐部的长期合作关系的基础上，后者通常为某一成年俱乐部效力。其他一些无形资源也增强了球探网络的发展，如俱乐部的发展史、传统和魅力、对年轻队员的照顾及其对队员未来发展提供的机遇等。

第一个属性是资源必须是有价值的，能为企业开拓机遇和/或消除威胁。当资源有利于企业构想或实施改善其效率效益的战略时，这些资源就可以被认为是有价值的。企业的声誉和形象是有价值的资源，如 Nike 公司将其声誉建立在运动员对鞋的选择上。第二个属性是资源必须是企业目前和潜在竞争中稀缺的，那些被竞争对手随时易得的资源无法成为保持企业竞争优势的基础，以 Nike 公司选择迈克尔·乔丹作为其标志性运动员代表为例，这就使其竞争对手陷入对替代人物的选择困境中。

第三个属性是这些资源必须是不可替代的，即对于这些资源而言不存在战略意义上的同等替代物。2005 年，当澳大利亚足球管理机构从根本上重组进澳大利亚足球联盟（FFA）时，管理层工作人员完全被重新安置，FFA 首次引进到主席之职的受人尊敬且有钱有影响力的商业人士——Frank Lowry 所获得关键人力资源的能力显得非常关键。Lowry 将 John O'Neill 引进至 FFA 作为 CEO，后者曾经成功领导过澳大利亚英式橄榄球联盟并且带着相当数量的有经验的管理人员从橄榄球联盟来到 FFA，FFA 全新管理机构的转变及其后续成功主要归功于 Lowry 和 John O'Neill 这样的“资源”（Lock, Taylor & Darcy, 2007）。

第四个属性是不可模仿性，这是指竞争对手对成功企业中有价值资源的复制和替代存在困难。这方面的例子可以来源于英国职业足球，那些优秀管理者运用其个人特性给所管理的足球俱乐部带来了长时间的时运，像格拉斯哥凯尔特人的 Jock Stein、利物浦的 Bill Shankly、曼联的 Matt Busby 和 Alex Ferguson 等都是很好的例子，这些管理者都给所管理的俱乐部带来了竞争优势。

只有在那些目前没有稀缺和有价值资源的企业无法获得或模仿这些资源时，有价值 and 稀缺的资源才能成为竞争优势的根源，企业资源的不可模仿性有三个原因，第一，因为获取资源依赖于独特的历史条件；第二，因为资源拥有和企业竞争优势获得之间的因果关系是两可的；第三，因为其本质具有社会复杂性（Barney, 1991）。一项运用 RBV 战略理论评估宾夕法尼

亚州大学足球方案竞争优势的研究发现，方案的竞争优势存在于其“教练团队多年发展建立得来的历史、关系、信任和文化，这些复杂和互相依存的资源往往无法被模仿”（Smart & Wolfe, 2000 : 144）。

正如在不可模仿性存在条件的讨论中所暗示的那样，RBV 支持者认为在很多情况下，竞争优势不能追溯为某一单独或独立的部分，而是来自于对结合了人力资本要素的资源所作的有效实施，这些要素包括技能股的发展、通过有关战略性相关行为的有效绩效管理系统而实现的鼓励和对人力管理系统的普遍支持等。这些无形资产赋予了持有人比对手更有效实施战略的能力，从而为竞争优势的潜在来源提供了坚实的基础。

企业 RBV 的普及将在职管理者和学者的注意力聚焦到企业内部资源的配置上，并在许多相关领域中采取了相应举措，这些领域包括学习系统、知识管理、智力资本、组织文化以及上述所有的战略人力资源管理。

## SHRM 过程

战略人力资源管理基于企业的 RBV 理论，该理论主要观点是利用企业的内部资源和能力达成其战略目标，而早期理论的主要观点仅仅是实现企业在某行业中的战略定位。换言之，就是某体育组织快速有效的实施其不同于竞争对手的战略的程度，而不仅仅是其体育行业中战略定位的简单陈述。这一点对体育行业尤为重要，对这一类服务性行业而言客户的相互作用对决定客户的交易“价值”是非常重要的（相对于仅仅是某个特定服务的价格）。从这个角度而言，一个企业最关键的内部能力或资源也许是人员、内部的 HR 系统、创造独特文化的过程以及使其在行业中不容易被竞争对手所复制的表现。

Wright 和 McMahon（1992: 298）对 SHRM 进行如下定义：“企业为能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划的人力资源部署和行为”。如，体育咨询公司往往在物色雇用具备良好人际沟通能力的人才，因为这种人才会使其在咨询方面具备竞争优势，同样，对志愿者重要性的认识往往会让体育组织采用适当的管理措施去匹配志愿者的任务，从而寻求“留住”志愿者的途径（Kim, Chelladurai & Trail, 2007）。

SHRM 的基本思想是将员工和志愿者视为投资资本，二者通过一系列有组织的实践形成对组织的强大心理契约，并建立能提供卓越绩效水平的独特的共同工作途径。从该角度看，体育组织能获得优胜于其对手的战略优势，因为不像其他资本（如技术等），人力资本在短期内是不可模拟的。

SHRM 相关的实践活动主要的特点不仅在于“单纯的”HR 技能（如严格的选择机制），而且在于一系列与高承诺工作机制、聘用模式、领导艺术方法等相关的管理实践。

图 2.2 阐述了 SHRM 过程需考虑的因素。该模型包括两个过程：战略规划和战略实施。从这两个方面考虑战略问题有两个优点：第一，这两个过程反映了最近的理论，即战略不仅是有目的和自上而下的，而且从它对未知环境变化的灵活应变而言，还是“应激的”（Mintzberg, 1990）；第二，在早期考虑战略问题时往往忽视了“执行”问题，而本观点将战略的执行视为有潜在的未定性。

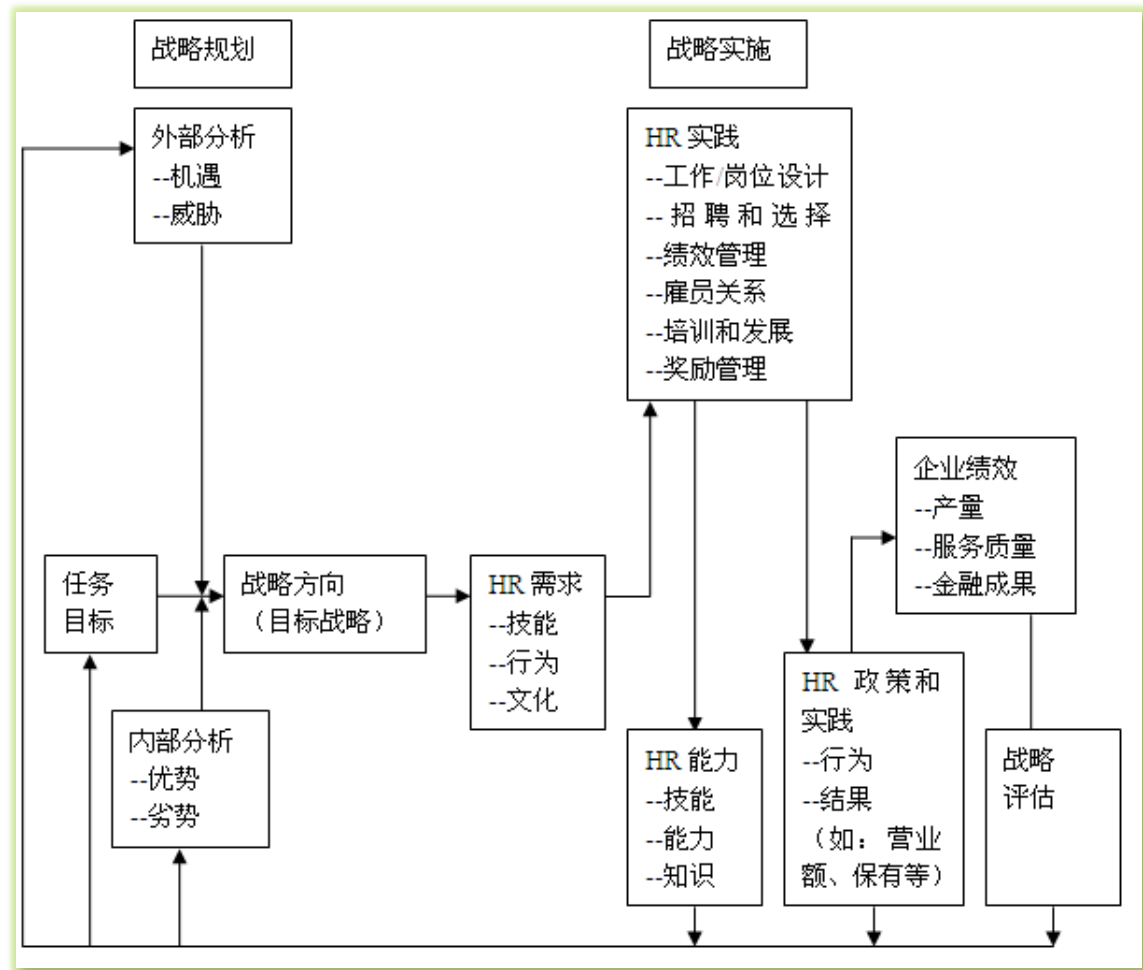


图 2.2 SHRM 过程（来源：De Cieri 等,2003 :50）

战略选择的影响因素不仅在于公司所具备的现有能力（如员工是否聪明），也在于公司是否能否有效地实施战略（如员工和志愿者同步合力完成工作的能力），这是 SHRM 视点的内涵所在。有报道认为（Beer & Eisenstat, 2000），目前执行能力的不足比选错战略更可能影响到竞争地位。战略决策几乎都无可避免地与人有关，因此，可以这么认为，当我们在做出战略决策时就应该将 HR 内涵考虑其中。

关于 SHRM 的另一个论点是，在过去的几十年中，无论是理论家和实践者都越来越清楚地

认识到，随着竞争激烈化、全球化和传播速度的不断提高，像技术、产品更新等之类的传统竞争源头正逐渐被削弱，而拥有一个诚信、技能水平高、灵活性强的员工群体给公司带来的长期竞争优势是其对手无法比拟的。从该视点而言，竞争的本质在于更好的交易过程或者更高水平的“核心竞争力”和“核心能力”（Prahalad & Hamel, 1990），而不仅仅在于具体的技术或者产品。更好交易过程的关键通常存在于 HR 领域，如雇对员工、留住志愿者、激发高效率的团队工作以便组织不同部门都能齐心合力更有效地完成工作。

图 2.2 可见，就像 SWOT 分析一样，战略方案的作用包括对组织总体使命的全盘考虑。在使用 SWOT 分析时，以下三个主要战略问题是组织特别需要考虑的：

1. 在哪儿竞争？（即在什么领域和/或用什么产品？）
2. 如何竞争？（基于成本、不同点、重点是什么？我们的客户价值主张是什么？）
3. 拿什么竞争？（如何获得/发展和部署用以竞争的资源？）

上述战略问题均与 HR 内涵相关联，但在制定战略过程中，“拿什么竞争”是 HR 最应考虑的问题。拿社区性的体育协会为例，它们依赖大量的志愿者来运作组织、指导儿童、管理各部门，为了吸引和留住足够多的志愿者，澳大利亚低年龄运动员组织强调了他们通过将家庭和社区参与到运动员活动中来从而促进积极的态度和健康的生活方式，以此来发展儿童各种能力的愿景，家庭和社区积极的参与为组织提供了根本的力量，因为参与者父母和社区成员就可以作为志愿者。关于“拿什么竞争”，澳大利亚低年龄运动员组织参考“官员计划”，后者为志愿者评委、计时员、裁判、记录员等提供培训，这种复杂的培训有四个等级，从地方级别的 D 级开始，发展到区级别的 C 级，再到州和国家级别的 B 级和 A 级。通过给合格者授徽章的形式对参与者的工作给以认可和奖励，此外，该组织还拥有一个信息量非常全面的支撑网站，连同其他出版资料一起，共同对志愿者的贡献给以认可和鸣谢，诸如快乐等一些无形收益也是非常重要的。能战略性地建立起资源基石，这种优势正是体育组织对志愿者进行 HR 规划、政策和活动的基础，该例子说明了这一过程的重要性。

另一个例子是，一个以商业为导向的体育组织首次将其业务扩展至国界之外时，他们可能面临着的 key 问题与员工有关。如何在新的市场上获得训练有素的员工？是将本国员工以外籍人士的形式输送到国外还是在海外市场招募当地的员工？海外市场的员工问题非常复杂，是否应该重新审视当初开辟新市场的决策？这些问题正是许多首次进入日本市场的海外公司所面临着的，因为相比于海外公司，那些优秀的日本员工宁愿选择为本国公司工作。事实上，许多西方企业最终还是从日本市场上撤回了自己的分公司，原因是无法解决所涉及的员工问题，这就是由于无法预见的 HR 问题给战略带来破坏的鲜活例子。

## IMG 在韩国

IMG 是一个多元化的全球企业，在全球 30 个国家雇用了超过 2300 名员工，其主要集中在两大领域：IMG 体育和娱乐、IMG 传媒，2004 年，被福斯特曼—利特尔公司（Forstmann Little & Co.）收购。IMG 体育和娱乐包括：咨询服务；活动的所有权和管理；时尚活动和模特代理许可；高尔夫课程设置；高尔夫、网球、广播、欧式足球、橄榄球、板球、赛车、教练、奥林匹克运动和极限运动等客户代理。此外，IMG 体育学院拥有全球最先进的教育设备，是世界上最大最先进的多运动训练机构，每年为超过 12,000 名初中生、大学生、成人及职业运动员们提供世界一流的体育培训。

IMG 运作一个全球性的网站，其招聘信息全都在网上发布，包括工作、申请人所需的条件及员工福利等。IMG 国际网站显示，工作岗位仅设在美国和英国，HR 部门位于纽约和克利夫兰（总部），而韩国办事处并不设 HR 管理人员。当有空缺岗位时经理和行政管理者会请其他员工进行推荐，与此同时岗位信息还会在招聘网站上公布，有时也会请猎头公司帮忙。

IMG 认为只要他们所招聘的人员足够优秀，公司就会给员工提供非常有竞争力的薪酬和让其满意的全方位福利，包括医疗、牙科和处方药计划；可选的假期计划；带薪病假和丧假时间；医疗费用报销；停车和运输援助计划；意外死亡和伤残险。这些都是针对美国员工，对于韩国员工，公司的表态是，会给以“慷慨的带薪休假和浮动假期时间”。

IMG 公司在营销、法律、市场、客户和活动管理、培训、电视制作，图像设计、多媒体和网站开发、公司税务、公司财务、商品推广、财务管理、政府支持和顾客服务等岗位招募最佳人才，在韩国的办事处每个部门只设一个管理者。当有空缺时，大部分的候选人经由内部员工推荐，如果不成功，该岗位会通过招聘网站和猎头公司向公众开放，管理者对简历进行审查并对应聘者进行面试，最后的选择将由一线管理人员定夺。

讨论题：

1. 从公司的角度讨论 IMG 案例中“公司定位”和“RBV”的应用。
2. 是否可以认为 IMG 韩国办事处采取的是 SHRM 方法？如果是，请加以简述。

该案例由 Julie Kim 提供

明显的 HR 需求应该包括在战略决策之中，虽然对 HR 整合的程度因各公司经营理念不同而有差异，但最基础的 HR 还是要贯彻落实到与人相关的各个方面。因此，最初形式的参与是将 HR 作为一种行政辅助手段或一种战略接受方在战略中起作用，更复杂的参与形式是同时将 HR 活动视为战略，通过一个磋商的过程，从而从战略小组（如执行委员会）制订的战略计划

的 HR 方面来了解和要求评论。最后，在最高层次的整合过程中，HR 可能完全参与各方面的战略决策。这通常通过任命最资深 HR 人员到体育组织的执行委员会，并参与各方面的战略决策和评论组织的内部能力来推进。自从认识到 HR 是内部资源的主要来源以来，后者的立场是与组织的 RBV 逻辑一致的。

体育组织完成其战略分析和策略制订后，必须有效地执行商定的战略。正如前面提到的，最近来被视为在整体战略管理的所有步骤中最重要的部分已经实现。Becker, Huselid 和 Ulrich (1997) 认为，在一般情况下，组织制定正确的战略是一个相当不错的工作，在这一点上，可以不再被看作是差异化的来源。为了便于演示，在一个美国的调查里面，受试者被要求以评价“适用性”的方式以及他们自己的战略和策略如何被实现，分析显示，良好的执行能力对组织财务业绩的影响要比战略选择重要 10 倍 (Becker 等, 2001)。

一般组织在执行战略时需要考虑的问题通常涉及以下内容：

- 分配足够的资源（财力，时间，技术和支持）。
- 建立一个组织层次结构和指挥链或一些其他结构（比如跨职能团队）。
- 委派任务或流程的责任，或个人的或团队的。
- 管理过程。包括监测结果，与比较基准或良好实践进行比较，评价过程的有效性和效率，必要时进行过程的调整。

在实施具体方案时，还可能涉及到获得必要的资源、发展的过程、培训、过程测试、文档和集成（和/或转换）现有的过程。

战略的有效执行，不仅由上述所有的关系决定，还需协调大量的 HR 实践，详见图 2.2。正如在第一章提及的这些 HR 实践，将在本书的第三章至第十二章中作更充分的讨论。正确的实践选择将导致体育组织发展所需的 HR 能力方面的技能，能力和知识，以及正确的行为。

评价是战略管理过程的最后一个组成部分。评价包括将进展情况与商定的目标进行比较，并在必要时采取纠正措施。有时这些纠正措施是如此的根本，以至于导致采取一个新的战略方向。这被称为是一个紧急的，而不是充分的预先计划、战略，并且是一个给定动荡环境内整体战略过程的重要组成部分，当今大多数体育组织都在这样环境中运营。

从历史上看，评价主要通过金融措施和比率，但最近已经尝试使用更广泛的组织措施来对发展进行衡量。在这些创新中值得关注的是平衡计分卡 (Kaplan & Norton, 1996b)，衡量组织发展的四个标准：财务、客户、学习和成长、内部业务流程的改进。这个框架将在第十二章作进一步的讨论。

在 SHRM 学术文献中，有三个主要的学派涉及 HRM 实践与组织绩效之间的联系。首先，

是所谓的最佳实践法，与之相关的研究者有 Pfeffer（1998a）等人。这种方法可以看作是我们第一章中讨论的直接的传统哈佛方法，就像它主张的本质规范的 HRM 方法那样。基于广泛地对成功组织的研究，Pfeffer 确定了 7 种与异常高绩效和盈利组织密切相关的 HRM 实践。结合这些做法导致了高绩效的工作系统，在符合组织 RBV 的方式上增加了组织机构的整体性能，包括财务。此外，在 Pfeffer 的研究中，高绩效的组织所在行业的特点是存在激烈的竞争对手。这些高绩效的工作系统涉及复杂的 HRM 实践，旨在：

1. 选择性的招聘；
2. 开发一个分散的支持团队自我管理的组织；
3. 提供就业保障；
4. 基于表现，提供相对于其他组织的高回报；
5. 广泛的培训；
6. 信息共享；
7. 减少工作场所的地位差异。

“最佳实践”法本质上认为，一个出色的人员投资策略总是能产生好的结果，与具体行业无关。这个观点被批评的主要是低估了外部因素的重要性，可能会限制对人员投资的机会。因此，一个国家体育组织可能会制订出这样一个 HR 政策，强调所有职位招聘的竞争性，伴随一个有吸引力的奖励方案，定期的培训与开发，和基于校园的工作环境。然而，由于政府资金的变化，人事上的变动和董事会权力结构的变更，或损失一个主要赞助商，或媒体交易都可能危及这些实践的履行。削减资金和收入来源，可能会造成培训和报酬的削减，董事会的变更，可能导致高级管理团队的人员被与新的董事会成员有亲密关系的人员所取代。

“权变”的方法是对第二种方法最好的描述，它解决了最佳实践法的关键限制。这种方法认为，HR 实践应与组织战略和结构紧密结合起来，并已认识到，制定不同的竞争策略可能需要个人不同的行为。例如，一个遵循成本最小化策略的体育组织与一个寻求创新的体育组织会有不同的 HR 需求。因而，体育和娱乐中心遵循成本最小化可能寻求保留其当前的人员配置，提供基本的培训与开发，并有一个传统的绩效管理和奖励制度。另一方面，一个体育中心，意图追求一个创新战略可能会寻求聘请具有较高资历的个人，建立培训与开发计划，促进创造与创新，并使用奖励的激励机制认可员工的创新和冒险精神。

Jackson 和 Schuler(1999)等研究人员强调了识别实现组织目标的员工所需行为的重要性，并确保其符合组织的整体业务活动。术语“一体化”是用来指内部一致性要求，使 HR 实践不相互矛盾。对权变理论的批判是低估了外部利益相关者，如工会很大程度上被排除在分析之

外。此外，这种方法在战略制定上的重点意味着常会有对战略实施重要性的低估。这些局限性为一个更加注重灵活实现的构造法的出现提供了基础。

第三种方法是被称为“构造”的方法，该方法表明，HR 实践需要相互适合广泛的组织战略，但这种适合应涉及 HR 实践的“捆绑”，可以与更有计划性的最佳实践法和权变理论混合和匹配。这种方法主要强调的是内部 HRM 实践团队之间的适合，创建一个组织工作的协同中心。MacDufie（1995）就演示过，在汽车行业里良好的 HRM 实践与高生产率是如何关联的；通过将良好的 HRM 与灵活的工作制度、优质的讨论小组和工作轮换实践相结合，如何把生产率提高到更高的水平。Huselid（1995）在对将近 1000 个组织的大量研究中发现高绩效的工作实践的組合不仅对中级员工的诸如生产率和营业额等成果，同时也对公司的长期业务表现产生显著的统计上的积极影响。此外，战略的执行比股东价值的战略内容有更加深远的影响，并且发现有效的 HR 实践（“人力资本结构”）对战略的实施是至关重要的。据 Huselid（1995）所说，这些人力资源实践中，最重要的是有选择性的招聘，适合组织战略的基于工作表现的奖励制度，及先进的培训和绩效管理系统。

最近英国皇家游艇协会（RYA）的游艇发展官<sup>1</sup>一职上的广告就是一个构造法的例子。这个职位的候选人需要“有一份对航行的激情和精力充沛的态度”以及适合这份工作的技术知识和技能。由于职位涉及到和志愿者一起工作，这个职位的职责也把进一步发展和鼓励更多志愿者的参与纳入到这份工作当中。这种方法是与 RYA 的观点相一致的，志愿者们应该融入组织结构，期望各级人员积极地与志愿者们一起工作，并积极争取让他们参与俱乐部或组织的工作。此外，为了符合 RYA 的通过航海发展年轻人的使命，RYA 招聘有“真正实现个人专业发展的愿望”的工作人员。

总之，最近来关于 SHRM 的研究，不论采用哪种方法都提供了大量的证据，证明了建立选拔、培训、绩效管理和奖励领域的 HRM 实践与高水平的组织绩效之间的联系。还有关于这些联系的研究证据，是由英国的 Patterson，West，Lawthorn 和 Nickell（1997）研究得到的，他们的研究数据来自一项对超过 100 个制造业组织长达 10 年的研究，显示了员工态度、组织文化、HRM 实践和组织绩效之间强大的积极联系。然而，尽管这项研究强调的结论是“良好的人事管理”与组织绩效的相关性比质量体系、技术或竞争策略的更重要，但它并不强调用 HR 实践来排斥同样也会影响员工积极性的更广泛的管理实践。相反，涉及各个领域的“良好的人事管理”，可以促进员工的满意度和积极性，包括监督风格，同事关系，工作和家庭生活之

---

<sup>1</sup><http://www.rva.org.uk/AboutRYA/jobvacancies/onboarddevelopmentofficer.htm> 2007.04.29 查阅

间的平衡，以及传统的 HR 实践之间的平衡。

总的来说，这个研究表明，虽然没有具体规范的，将导致在任何情况下都有良好的组织绩效结果的 HR 实践列表，但这里还有某些关键实践集，如果在特定的体育组织中组合使用，将会促进良好的绩效结果。此外，这些集群与一系列组织的偶发事件相交叉时显得更加重要，如选择性的招聘实践。根据构造法，HR 实践、战略、结构和其他组织之间的内部契合比可能由最佳实践法提出的规范的 HRM 模式任何外部契合更具重要性。因此，即使具有“良好的 HRM”实践，有些变化还应期望取决于如何将这些人力资源管理实践与组织的整体战略以及其文化相适应。此外，很显然，在研究中并非所有的组织实行“良好的 HRM”。商业环境所带来的不同类型需求的变化已经导致了一些很大的差异，通常涉及全体人员或 HRM 的同期的角色。

## 本章小结

本章在更广泛的战略文献，特别是战略的 RBV 的范围内，明确了 SHRM 方法的起源。提出了一个 SHRM 模型，在组织目标和 HR 体系一致性的要求之间作出了明确的连接。对与战略规划和战略执行相关的各种人力资源管理活动，该模型可作为一个有用的指南。最后，本章概述了三个相互竞争的理论：最佳实践、权变理论和构造理论，说明了 SHRM 与组织绩效之间的联系，并总结出，构造理论对 SHRM 与组织绩效之间的联系提供了最全面，最令人信服的解释。

## 讨论题

1. 练习：对你熟悉的体育组织进行 SWOT 或 PEST 分析。以 CEO 的视角，规划本组织在未来 3 年的战略。
2. 使用 RBV 的四个属性来分析一个你认为在市场上具有竞争优势的体育组织。HR 是如何符合这种分析的？
3. 使用问题 2 中讨论的体育组织来回顾组织的 HR 实践，并讨论符合 Pfeffer 的七个最佳实践的标准。

## 第三章 人力资源规划与战略

### 【学习目标】

- 解释未来组织需求的人力资源（HR）规划过程
- 描述工作分析过程
- 概述职务说明的关键要素
- 解释工作设计的不同方法
- 描述有效的 HR 规划如何实现组织的战略目标

### 【本章概要】

战略 HR 规划是指政策与规划的开发以确保人力的获得、开发、保留和有效调配，使组织满足其当前及未来的任务和目标。体育组织运作的动态外部环境为当前和未来的人力需求建立了必要的计划。

有效的规划需要组织对自身当前的人力状况有一个清楚的了解，包括其优势、劣势和潜力。对当前运转状况的评估是在组织有能力完成其目的和目标的背景下进行的。规划的下一个步骤是研究未来的方向、需求和职能，弄清当前的人力将如何满足未来的需要，然后决定需要落实什么样的计划，以解决任何缺陷或担忧。

本章介绍了一种 HR 规划模型，并且对开发与实现的维度进行了讨论。然后以 HR 提供组织目标为背景对人力规划、工作分析和设计进行了概述，并探讨了 HR 职能外包选择。

### 战略人力资源管理规划方法

HR 规划作为一个组织去完成其任务的不可或缺的组成部分，通过确保拥有适合的技能和知识的适合的人员在适合的职位上来完成组织任务。战略人力资源管理（SHRM）规划位于组织的总体战略规划过程之中。组织的总体目标决定了人力资源管理（HRM）的政策、战略、目标和举措，以实现对组织来说最重要的东西，并且克服未来几年将要面临的挑战。

HR 规划通常有两种形式，作为总体战略规划的一个组成部分或一个独立的战略规划。在这两种情况下，为了在诸如员工招聘、保留任用、个人发展和继任等问题上达到既定目标、

战略和举措，规划的制定都需要以行动实施的基础。正如 HR 规划的形式各不相同，规划的制定方法也不尽相同。通常，需要处理大量复杂 HR 问题的大型多层面组织都会有一个适合的正规的战略规划过程，而相对较小的组织在他们的 HR 规划上就不那么正式但却更加弹性灵活。例如，有一家健身中心确定将门店扩张作为它总体战略规划的一部分，那么其新中心的人员配置就需要有一个正式详尽的 HR 规划。在不那么正式的一面，当有机会出现时，一个地区篮球协会可能会借此引进一个实习生来发展会员福利，尽管协会先前并没有确定要把这个职位或工作任务作为一个优先选择项。

有效的 HR 规划有很多好处。它可以让一个组织通过配置人员来满足其战略和目的，通过及时地预测和应对劳动力短缺或盈余来帮助降低成本，确保每个个体的技能和知识得到最优化的使用，并使多样性的员工队伍人尽其才（Kane, 1997）。体育组织 HR 规划所面临的挑战主要集中在其内外部环境的快速变化上。这些因素包括体育活动的组织与实施方式的改变；员工、志愿者、参与者和客户竞争的加剧；人口老龄化；在新技术和其他专业领域内熟练员工队伍的需求；以及劳动力多样性。有效的人力资源规划在体育组织的战略规划过程中的重要性不断增加。

## HR 规划过程

HR 规划是一个动态的过程，涉及在一个不断变化的环境中，分析组织为实现其任务、战略、目的和目标必需的 HR 需求。规划旨在通过整合工作分析与设计、人员调配、培训与开发、评价等一系列 HR 实践操作来实现理想的劳动力平衡和组合。HR 规划过程可以概括为一个系统，包括了供求预测、目标设定与战略规划、当前与预期需求差距识别、HR 规划与评价的开发与实施等，如图 3.1 所示。

规划过程是一个评估组织内外部环境和以满足当前需要与未来预测的 HR 需求相映射的复杂组合。如果通过评估确定在需求与供应之间存在差距，那 HR 规划的开发将致力于缩小这种差距。评估要考虑到的是劳动力当前的知识、技能、态度、属性和能力，并且确定这些要素是否能足够满足组织战略目标和优先级。第二章中阐述的优势、劣势、机遇、威胁分析（SWOT 方法）是一种对组织内部优势与劣势、外部机遇与威胁评估很有用的框架，其结果将反馈到 HR 规划过程中。

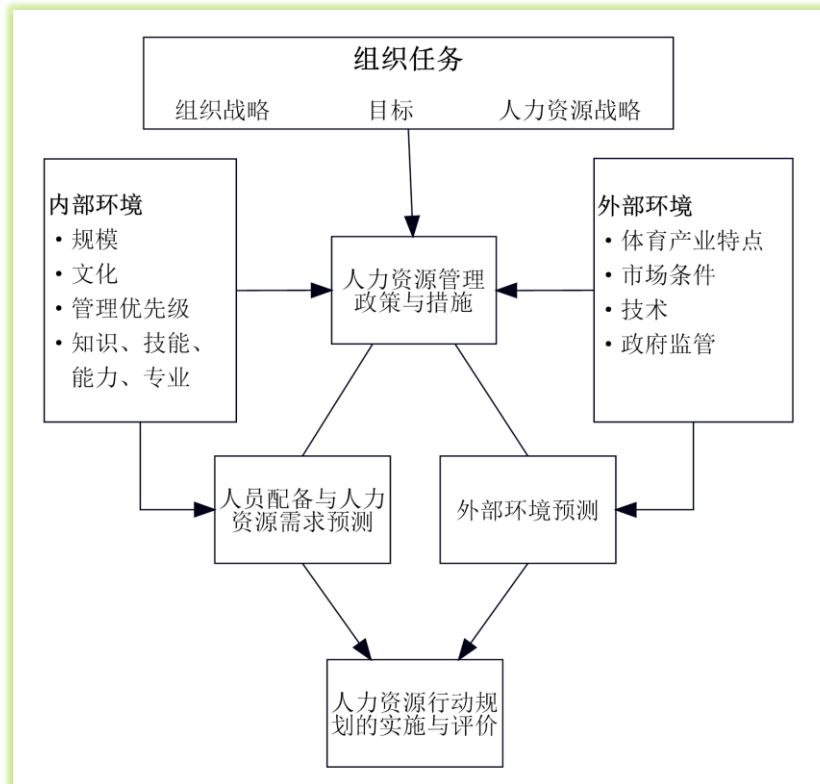


图 3.1 人力资源规划过程（来源：改编自 Kane，1997）

内部分析阶段可以在宽泛的宏观层面或是更精确的微观层面上进行。宏观层面的检查考虑的是组织的结构、核心价值观、文化，在组织成员如何对待工作和处理相互之间关系、与消费者或顾客之间的关系等方面来指导他们，这就是它的共同价值观、规范和期望。文化与环境等方面的信息可以通过周期性的调查过程（也就是每 2-3 年）或外部评估（通常外包给专门的管理咨询公司）得到。通用的调查问卷到诊断工具被定制设计用来评估组织文化，如文化库存。微观层面分析评估的是员工或志愿者的数量，以及他们的技能、能力、知识、任职资格、人口统计资料（比如年龄、性别等）、薪酬水平、假期、绩效考核记录。一些比较大的组织会使用内部 HR 信息系统来收集、保存和管理这些数据。

外部环境分析需要评估对组织来说新出现的重要的问题及其走势，并且确定这些因素将会对 HR 战略产生什么影响。考虑因素包括政府政策、行政/法律、经济、科技、社会文化、以及利益相关者环境。在第二章中描述的 PEST 框架通常用来分析所有相关的外部力量，其中包括这四个方面：政策、经济、社会和文化。另一个流行的参考框架是 Michael Porter 于 1980 年提出来的五力模型。这个模型确定有五种竞争力量塑造了行业的潜在利润（通过衡量长期投资回报）：（1）供应商的议价能力，（2）新进入者的威胁，（3）替代品的威胁，（4）购买者的议价能力，（5）行业组织内现有竞争者的竞争（详见第二章）。

一个关于 HR 规划在实际应用的例子说明了这个过程。一家通过使用前沿技术策略来增加

市场占有率的体育器材公司在其在线客户服务中确定了一种更有弹性和功能的趋势。对现有人员的内部技能审核发现有些员工精通技术，并且当前的选拔政策，绩效评价和培训政策支持客户面对面的互动技巧以及当前的职业生涯路径在工作的这个维度上是面向成功的。公司开发了一个 HR 计划予以响应，强调了更加以技术为导向来关注客户，并且用在招聘、选拔、培训开发和职业生涯管理上。

HR 规划是关于战略目标转化为行动计划实现的关键性能指标（不论定性还是定量）。虽然在性质上是动态的，但正式的规划通常是每年进行的。作为一个管理者，你将需要能够使用系统分析来确定在组织里面找到的当前的知识、技能和能力是否能充分实现其战略目标。因此，在评估和预测时，对于精确而可靠的数据和信息的需求是至关重要的。

## 预测

需求预测包含对满足组织目标的劳动力规模和构成进行估算。预测技术可能是定性的或是定量的，而且包括使用组织内外专家的预测，基于相似组织的基准测试估计，具有一些可能潜在结果的情景规划。在 HR 规划过程中每种技术的使用，都有助于确定需要多少员工以及什么类型的员工。

需求预测技术可以分为主要的五类：直接管理投入，最佳推测，历史比率，其他统计方法，情景分析（Ward, 1996），下面将对每种技术进行阐述。

直接管理投入一般通过指示组织内的人数或者劳动力预算坚持一个特定的数量来起作用。例如，一家州立体育组织给全体员工每年的预算设定为 1,500,000 美元，因此组织需要任命新员工或是减少当年人员编制来满足这一上限。这项便于计算的技术与实际工作量需求无关并且不区分重要的和不重要的技能。从战略规划的角度来看这种方法的弱点是，它往往不对 HR 需求能否最好地满足组织的目标进行分析。

最佳推测是，当管理层的判断过程被正式纳入需求预测。员工需求及（或）技能和知识需求的数据，是通过每个部门管理者收集的，这些数据可能包括市场营销、账目、社区发展等，并且进行整理为整体预测服务。每个管理者对产品、技术和商务的改变所产生的预期影响进行估计。对当前人员概况与预期的积极和消极改变的评估可以提供未来预测。当这种方法提供大量的灵活性时，相信所有的管理者将有时间和能力去指定一个精确的预测。

历史比率获取组织中人力资源需求的历史趋势。人员的整体需求通常与其他因素紧密相关，比如项目交付数量，会员规模，或者竞争发生次数。让我们来看一个使用简单比率分析

的例子。假设一家体育公司已经确定 1 名员工每天可以生产 100 付网球拍。现在一个赞助商签下了一个深受球迷喜欢的排名前十的男子网球选手，导致这家公司预测需求增加到了每天 150 付拍子，因此，为了满足生产要求就需要多雇用 5 名员工。

这种方法的主要优势是它可以通过简单的方法论简易地实现，比如 Excel 电子表格。当正式员工、临时工、志愿者和外包承包商的混合体改变了，这些历史比率也将随之改变。它的劣势就是它需要适应体育环境的快速变化，以及对可能超越技能的个人发展预测进行调整的能力。例如，当意想不到的天气条件导致滑雪场的降雪量比预期的要低时，结果就是较差的滑雪条件与较低的顾客需求，从而影响了人力资源需求，这时就需要有快速的调整能力。

其他的统计学方法包括回归、线性规划、仿真和需求流模型。这里面最简单的就是线性回归模型，时间作为自变量，总人数作为应变量。一个更加常用的变化是使用多元回归技术，即把历史比率方法中使用的变量作为自变量。一种回归模型能合并基于变化率的历史生产率的改进趋势，而在历史比率方法上这将需要额外的数据操作。此外，也有复杂的建模程序提供仿真功能，可以预测员工在组织内的未来走势（见 Ward, Bechet & Tripp, 1994）。

与此相关的主要缺点是，它们通常需要巨大的样本量以及其难以掌握的复杂性。诸如 SAP® 和 Peoplesoft® 的软件包合并预测工具可以协助这一过程，但是这些一般只在较大的组织内使用，而且需要专业的 HR 规划技能。

用统计学方法来预测有一个固有的倾向，就是更喜欢过去，这种分析的假设基础是，过去的趋势将一直持续到未来。该方法的缺点是，过去预测未来，假设并不总是成立。例如，根据球队的胜负表现，可能会丢失或获得合同。对一项特定运动的政府资助的显著变化，同样可以创造新的机会或限制增长。因此，使用纯粹的统计分析时应充分了解其局限性。

情景分析使用劳动力环境扫描数据，通过头脑风暴会议来开发替代性劳动力场景。这种方法鼓励跳出固有框框而进行创造性思考，可以在组织内部做到或使用专家进行开发。Delphi 技术方法包括由一组专家提供个人预测，并依次整理，然后返回给每个人，通常再以匿名方式，提出新一轮的预测，这个过程继续，直到专家们达成共识。比如，南非足协可以使用此方法预测承办 2010 年世界杯足球赛对当地足球增长的影响。受到承办大型赛事前后变化的影响，足球专家，对南非环境 and 经济有深入认识的个人，以及其他相关专家就可能形成 Delphi 小组的基础。每个专家将被要求制订出他们的预测并给出理由，所有人的响应被匿名分发，每个专家将考虑这些响应并设计回复，然后持续发布响应，直到达到一个普遍共识为止。

Delphi 方法通常是经济的，并且避免了在面对面的小组会议中出现趋同思维或是冲突。一个缺点是它在处理复杂的预测或有多重因素影响时，预测包含了大量的不确定性，可能有较

大的误差。

情景规划是另一种形式的分析。情景规划是一个建立未来可能的故事和考虑了未知的事情的前瞻性过程。情景规划的步骤是：首先设计可靠的场景；其次，列出关键成功因素和组织的 HR 需求来处理每个场景；第三集中资源于措施，促进这些需求。好处是在人力资源战略中建立起了对即将发生的变化和对这些变化的条件提前规划的意识。最经常被引用的成功的情景规划例子，就是荷兰皇家壳牌公司创造的一个简单的情景规划：如果石油价格大幅下降，公司将会发生什么？（Wright, 2000）。当石油价格下降一半时，该公司避免了灾难的发生，并且从全球第 11 位的石油公司成长为第 4 大石油公司，就是由于深谋远虑，以及使用情景规划建立 HR 能力要求。然而，在总体层面上，HR 规划似乎并没有完全接受在个人和组织的发展上使用情景规划，其潜力仍未开发（Chermack, 2004）。

### **Brooks Sports 公司的协同预测**

Brooks Sports 公司致力于在全球设计并营销高性能跑鞋、服装、配饰系列。2001 年，公司从广阔的产品线转移到针对职业选手的高性能产品，需要一个新的预测过程以支持公司的战略方向。现有的预测过程完全是基于销售团队的判断，限制了公司能力的成长。

#### **挑战**

战略转变给 Brooks 公司带来了预测挑战，包括以下一些：

- 不一致的增长：新产品在任何地方的体验增长从每年 0%到 50%。
- 长期产品规划周期与短的产品生命相结合。
- 没有表现零售销量：高性能产品的销售主要通过独立的专卖店，其没有能力与供货商共享销售数据。

#### **解决方案**

Brooks 公司完全修改其预测过程。成立一个独立的预测小组，负责协调各种不同的小组：产品销售、市场营销、产品开发、生产，并且消除预测过程中的偏见。

预测小组建立了三个步骤的协作预测过程：

步骤 1：基于历史数据，建立月度统计预测来获得销售水平、走势、季节性影响和其他事件的影响。

步骤 2：销售管理和销售代表关注主要客户，预测 12 个月的销量水平。

步骤 3：比较统计预测和判断预测，并作出调整，以建立最终的月度预测。90%的最终预测和统计预测是一样的，最常见的变化是销售组织对于新样式的预测，具有重要的知识补充。

## 结果

预测的准确性平均提高了 40%，改进后的预测也有助于生产的顺利进行，从而降低了成本，获得更高的利润。

**课堂讨论：Brooks 公司是如何在 HR 规划中进行预测的？**

（来源：改编自 ForecastPro<sup>®</sup>，2006.03，商业预测系统有限公司）

研究表明，在未来 3 到 5 年内，可以预期大多数的劳动力将在一个合理的参数范围内发生变化，且已经在顺利地开展工作（Ward, 1996）。在 HR 规划过程中进行预测应该意识到变化的驱动和相关 HR 规划影响，并选择适合体育组织的劳动力规划工具、技术和模型，这将有助于实现其战略目标。

## 确定 HR 供给

完成 HR 需求的确定和预测之后，下一步就是评估内部和外部的供给来源。内部分析考虑退休的可能性，营业额，当前员工潜在的培训需求，以及未来的人员需求。技术纪录档案是一种对当前员工和志愿者进行数据收集的常用方法。每个人将在年度基础上完成技术记录档案，包括年龄、工作/志愿者经验、职位分类、资格、培训、专长领域和专业协会会员等等信息。

组织越来越多地集成记录数据和劳动力配置文件，将其作为在线 HR 系统的一部分，它允许管理者在规划和执行业绩管理任务时访问数据。这些系统跟踪新招聘、调任、升职，以及退休、自愿离职和裁员的人员数量。

外部分析着眼于相关劳动力市场的人口、职业资格、适任，以及劳动力技能可用性构成。可用的劳动力市场受到环境因素影响，包括劳动力的老龄化、移民模式、相关职位供应和经济条件。

然后需求分析预测与供应分析相匹配。任何的缺口都表明出现了未满足需求或过剩的预测，这两者都提出了严峻的挑战。因此，有必要制订行动计划填补供需缺口，提出招聘和选拔，培训与开发，外包和应急人员配备，性能指标，奖励，评价方法的具体活动的目标纲要。

## 存在的挑战

尽管其广受好评的优点，但许多组织并没有参与战略 HR 规划。它的一个缺点就是与建立 HR 系统努力相关联的固有复杂性，尤其是当这是结合了未来 HR 需求的不确定性，并假设总

是会有足够的时间来确定，然后满足这些需求。然而，由于最近几年对更多高技能的专业管理和专业人员及志愿者的需求，许多领域的体育行业招聘提前期已成为一个更大的问题。因此，在体育组织良好的战略决策中，HR 规划的重要性更加凸显。

## 工作分析与设计

一旦足够的 HR 规划已经开展，一个满足组织战略目标所需的衔接和完成这些任务所需的一个确定的位置都需要完成。这包括进行工作分析，然后利用这些信息进行工作设计。

工作分析是一个对给定工作任务和职责的系统化的分析，包括执行所需工作的技能、知识和经验。对于任何给定角色的职责进行系统鉴定为有效地 HR 规划提供了基础。什么是“体育发展官员”、“竞争协调者”、“会员联络管理者”可能在各个组织中是不相同的。因此，在特定的体育组织中，对期望定位的共识是至关重要的。分析是一个持续的过程，因为技术革新或其他原因，在组织内大多数的工作任务将随着时间发生变化。由于工作内容的改变，当需要重新设计工作时，最新的工作分析可能会为其提供依据。

例如，当组织相对较小的时候，一个国家体育组织的竞争协调者可能已被聘请来做手动系统的记录及通信。随后发生的变化可能会涉及引入在线客户关系管理项目和数据库，同时，不断增加的会员对国家机构的服务有越来越高的期望。正在进行的工作分析会识别并记录新的职责，对当前竞争协调员的职责提供一个更好的了解。如果现任竞争协调员离开组织，然后替代竞争协调员的职位描述应该能反映当前的工作，而不是这个位置原先的内容。因此，新的竞争协调员将需要相关的在线技能和客户技能。

准确的工作分析需要一个有效的招聘与选拔过程。工作分析会产生一个工作描述和一个工作规范。工作分析为绩效考核提供了数据，可用于比较个人的实际表现与指定的工作预期。这也是确定工资和薪金的基础，可以用来评估和比较工作工资及薪金目标。此外，工作分析数据将反馈给组织的培训与开发战略。

工作分析已变得越来越重要，因为它成为了招聘、升职、工资和薪金，以及其他人员的法律需求的一个组成部分。每个国家的法律规定各有不同，重要的是，所有的体育组织都要意识到任何有关政府在这方面的需求。在美国，联邦法规规定了每个联邦政府和个体组织的雇佣制度，使用一个工作分析来确定：

- 基本义务和责任
- 履行义务和责任所需的知识、技能、能力

## ■ 评价申请者的重要因素

此外，美国联邦工作分析指导方针和平等就业机会委员会对员工选拔程序的指导方针

(*Equal Employment Opportunity Commission's Guidelines for Employee Selection Procedures*, 29 C.F.R. Part 1607[1]) 提供了一个框架，以帮助确保招聘、评估、或升职的流程是在一个非歧视性的方式下进行的。此外，它指出，对支持筛选程序的彻底的工作分析是必须的。这可能对证明或反证歧视已经发生产生影响。例如，在对组织作出法律上的诉讼，指控在组织内女性的报酬低于男性，尽管女性是在执行与男性同伴们同等性质的工作，这时可能需要提供一份职务说明。

## 工作分析数据

为工作分析收集信息的最常用技术就是访谈法。它是从执行工作的员工或是现任管理者的工作中收集信息。关键事件访谈法，个人或管理者描述表现不佳或最终成功的事件，以此来识别执行工作所需的重要技能和能力。这种方法的缺点在于它的主观性。员工可能会夸大他们在完成职责时的表现，或可能忽略某些不常见但至关重要的责任。另一方面，管理者可能推测，认为员工正在做的并不是实际执行的任务。

问卷调查法也被广泛使用，由员工、管理者以及与工作相关的其他人员完成。为了避免出现应答偏倚问题，许多组织使用某种形式的 360 度反馈，工作担当人员、同事、直接下属和管理者都要回答关于这一工作的问题。随后这些数据会被整理并得出一个有关工作的全面的观点。

实地观察法是在个人执行工作时做观察记录，在工作行为可见的情况下使用。需要消除诸如访谈法或自我完成问卷等其他方法的主观性，但还有一种危险是员工可能会改变他或她的行为，当他们意识到他们正在被观察。工作日志法是指员工记录他们每日的活动和任务，它同样可以被用来记录工作细节。

以上介绍的四种方法的结合使用，通常会比只使用其中一种方法能获得更好的结果。不论使用何种方法，收集的信息都应该是全面的，并且符合组织的愿景和战略目标。

## 职务描述和规范

工作分析的两项主要成果是提供职务描述和规范的信息。职务描述概括了附加在一个职位上的义务和责任；职务规范描述所需的资格和技能。而在实践方面的规范很可能是嵌入在

工作描述之中的，因为每个人的目的不同，需要从概念上区分这两者。职务描述和规范可以指导体育组织招聘合适的人来满足其需求。职务描述还提供了薪酬水平的制定基础，并且在绩效管理中使用的。

职务描述应简明准确，并且包含切实可行的任务。工作要有一个确定的职位名称（如，体育娱乐主管），在组织中的工作位置（如，计划部门），以及工作的报告关系（如，执行主管）。工作的定义包含在一份汇总表中，其中包括工作目的，功能，及其与组织战略的关系。职务描述包括责任、职责、报告关系和其他任务或功能，是描述中篇幅最多的一个部分。一般来说，对组织内低级别职位的职务描述往往不如高级别的职位（比如，高级管理者或执行管理者）具体。

职务规范概括了执行工作的最低资格要求。这通常包括教育、经验或技能。确定工作的基本级别的资格需求，需要对有效执行工作所需的技能有一个全面的工作分析和良好的了解。例如，竞争协调、适合的竞争知识软件包和有经营能力的网站软件系统，都将包括在职务规范当中。这种职务规范将能使组织进行有针对性的招聘和选拔程序。

下面介绍体育与娱乐主管的例子。

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>职务说明-体育娱乐主管</b></p> <p><b>1. 职务说明</b></p> <p>职务名称：体育娱乐主管</p> <p>职务级别：EBA 4 级 \$40,344-\$44,951+11%退休金</p> <p>区域：3N 121</p> <p>工作状态：全职</p> <p>直接上级：执行官</p> <p><b>2. 工作概要</b></p> <p>为学生、员工和更广泛的社区提供一个参与体育和娱乐活动和项目的机会。完成在策划、推广、实施和评估等方面的需求应用，无论是作为个人和作为团队的一部分都需要完成。</p> <p><b>3. 工作职责</b></p> <p>职责</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- 参加员工会议并做报告
- 参加并协助体育娱乐集体会议的运作
- 成为任何其他适合的委员会和相关会议的代表

#### 计划

- 培训：通过提供活动和促进体育娱乐节目的方式帮助入职培训。
- 社会体育：策划、推广和实施一个社会题目项目
- 旅游：策划、推广和实施一个旅游项目
- 来试试活动：策划、推广和实施一系列“来试试”的活动

#### 管理

- 遵守所有的政策和程序，审核政策和程序并提出建议。
- 协助体育娱乐的预算和准备，并确保预算限制满足所有的活动和项目。
- 按照正确的程序从外部供应商购买仪器或服务。
- 管理个人及（或）团队的注册，并安排合适的支付系统。
- 保留所有仪器借用的记录。

### 4. 人事关系

该职位直接向执行官汇报工作。与体育娱乐董事及其他相关人员紧密合作是至关重要的。还应执行和保持与其他部门和社区组织的积极合作。

### 5. 任职资格

成功完成相关高等教育课程或是拿到了体育活动管理或体育教学学位。

### 6. 知识基础

- 成功完成相关的高等教育学历。
- 对规划和预算有一个高层次的理解，有评估需求和计划的经验，对体育和娱乐的规则和规定有广博的知识。
- 对客户身上的体育娱乐要求和需求有一个很好的理解。
- 良好的计算机技能，会使用电子邮件、网络以及 Word 和 Excel 等软件程序。
- 野外急救二级

### 7. 职权

该职位负责每年大约十万美元的开支预算，使体育娱乐活动收入的来源和水平最大化，停止体育娱乐采购并且组织合适的临时工。他们将在一个团队环境中运行，预期将表现出主

动性，良好的判断力，决策和解决问题的能力。该职位要求任职者有自我激励的能力和在无  
人监督的情况下工作，能够建立关系，并有出色的口头和沟通技巧。

## 8. 责任

体育娱乐主管负责以有礼貌的，考虑周全的，组织良好的和有效的方式向社会提供体育  
和娱乐项目。体育娱乐主管负责确保在开展体育娱乐活动时满足所有后勤方面的考虑，并确  
保所有的体育娱乐设备保持良好的使用秩序，且在处理个人或商业信息时维护隐私严格保  
密。

### 选拔标准——体育娱乐主管

申请者必须满足以下每个选拔标准：

1. 相关领域的高等教学学历和部门工作经验。
2. 对组织价值的理解和认同。
3. 具有策划、推广、实施和评估体育娱乐项目的能力。
4. 具有评估、管理和防止潜在风险的能力。
5. 具有设计和管理年度预算的能力。
6. 具有管理及（或）与志愿者共事的能力。
7. 具有提供高水平客户服务的能力。
8. 具有在压力下很好的工作和限期内完成工作的能力，同时保持对细节的关注。
9. 不仅能独立工作，也能作为更大的团队的一部分作出有力的贡献。
10. 具有为委员会架构和学生团体提供建议和行政支持的能力。
11. 在或与体育组织、俱乐部、运动队或运动员一起工作的经验，及对一系列的体育项目有广泛的了解。
12. 优秀的人际交往和书面沟通能力。
13. 健全良好的计算机技能水平。
14. 其他相关资历，如 2 级急救，汽车驾驶执照，巴士驾驶执照，及安全食品操作。

正如工作随着时间推移而变化，在一个当前的工作职位上的现任者可能会修改他们的工作方法来应对这种变化，工作分析过程中很容易受到潜在的误差影响。虽然期待工作描述会

随着变化不断更新是不现实的，这就有必要有一个系统的审查过程。在这方面响应的改变需要同法律文件的要求相平衡。通过一个主动的工作设计方法也可以保持灵活性。

## 工作设计

工作设计是一个描述工作执行方式和任务要求的过程，使用工作分析，及在工作小组中定位工作来归纳整理这些信息。工作设计考虑的是在工作设计中工作小组和组织两者的需求。De Cieri, Kramar, Noe, Hollenbeck, Gerhart 和 Wright（2005）等指出，研究已经确定了工作设计的四种基本方法：1、激励型，2、机械型，3、生物型，4、知觉运动型，并且每一种方法都与其使用有密切的关系。

激励型工作设计方法承认员工的心理需求，当其成为工作设计的一部分时，如何实现这些需求，能够增加工作满意度、积极性、绩效和参与度。典型的激励型方法被认为由以下内容组成：

- 自主性——履行工作职责的独立水平。
- 内在工作反馈——工作本身就是激励。
- 外在工作反馈——外部提供的反馈。
- 社会互动——团队和大学的工作途径。
- 任务/目标清晰度——清楚地阐述工作要求。
- 任务多样性——该工作包括从事不同的活动。
- 任务一致性——产生一个彻底的，模糊不清的工作。
- 能力/技能水平要求——知识水平要求很高。
- 能力/技能多样性——使用不同的技能和知识。
- 任务重要性——这项工作对其他工作来说是重要的，并相互联系。
- 成长/学习——提供的学习机会。
- 晋升——这项工作有职业通道。
- 通讯——接受和传播信息。
- 认可——奖励的范围和良好工作的确认。

使用激励型方法进行工作设计，比如工作丰富化（提供更多的决策责任），工作扩大化（扩大任务范围），工作轮换（移动员工的工作范围），灵活的工作实践和自我管理的团队都把重点放在激励增加工作潜力上。基于这种方法的一个设计良好的工作，通常会导致所需技能的

数量和水平增加。研究表明，激励型方法，在提高满意度的同时，也并不一定带来更好的工作质量。员工和志愿者激励将在第八章作进一步讨论。

机械型方法支配了整个 20 世纪，并受到科学管理原理、时间动作研究和工作简化的支持。这种方法的设计前提是，要有一个最好的方式去做一份工作，并通过分析最有效的工人活动方式来执行工作。这种方法被认为有以下主要部分组成：

- 工作专门化——在何种程度上专业化的任务是可能的。
- 工具和程序的专门化——工具和程序使用目的的特殊程度。
- 单一性活动——同一时间内只能从事一项工作吗？
- 技能简单化——基本的技能和培训需求。
- 重复性——重复性的任务。
- 空闲时间（减少）——任务之间的时间最小化。
- 自动化——哪些任务可以自动化？

机械型方法是面向 HR 效率和灵活性结果的，如员工的易用性和较低的培训时间。因此，建议在工作设计时减少心理需求。这种工作设计方法的好处是降低了培训成本，更低的人员配备困难，更少的差错，降低了精神负担和压力的出现。机械型方法的缺点是与缺勤率和无聊度的增加有关，使得工作满意度和动机降低（Das, 1999）。它的任务集中显示了一个“非人性化”的工作。

生物型方法（Campion, 1988）是基于工作设计相关的人性化因素，也被称为人体工程学的方法。它是基于生物力学的科学，或身体运动的研究，关心的是工作涉及和人的生理功能和局限相匹配的物理环境。这种方法分析生理需求和进行工作时的身体状况，考虑如下要素：

- 体型——一定的身高和体重等方面要求。
- 力量——提升力或肌肉耐力的要求。
- 敏捷——开展工作所需要的身体操作的能力。

它的目的是进行周密的人体工程学分析和后续工作设计减少工作场所的疾病和损伤，促进员工良好的健康状况。使用这种方法进行工作设计，使员工有更多的舒适，更少的体力支出，更低的疲劳度，更少的病痛，以及更少的健康抱怨（Campion, 1989）。

知觉运动型方法也在人性化因素文献中有迹可循。重点是人的心理能力和局限性。其目的是设计工作的方式，以确保它们不超过大部分工作人员的心理能力，努力降低工作的注意力和专注力的要求，同时改善了工作的可靠性、安全性和使用者的反应性。这种方法强调：

- 设施——充足的照明，工作场所的布局和设计。

- 设备——设备容易使用。
- 材料——用于执行工作的访问手册和信息。
- 信息——考虑做这项工作所需的输入和处理信息，以及工作时产生的信息要求。

这种方法的好处是降低了错误率，减少了事故的发生和降低了培训时间要求，然而，并没有发现它能增加工作的满意度和激励性。

Campion 和 Berger（1990）在对四种方法评估时发现，激励型的工作设计方法有更高的工资和工作评价指标（工作水平的确定），反映了更高的技能要求。基于机械型和知觉运动型方法设计的工作工资较低，评价指标反映了较低的技能要求，并且使用生物型和某种程度的知觉运动型方法设计的工作，较低的工作评价指标反映了更低的体力要求。

Cleave（1993）对 Hackman 和 Oldman 的职业特征模型适应性所作的研究是少数几个体育官员工作特征的研究之一。该模型表明，当工人们感到他们的工作是有价值的和值得的时候，他们会更积极地去承担他们的工作，他们对他们的工作表现负责，并且他们知道怎么才能表现得更好（Cleave, 1993: 229）。工作职责涵盖：将丰富的技能，明确任务，理解任务的重要性有机地结合起来；敢于负责的自主性；以及对工作的结果及时回馈。该模型还研究了，心理状态的作用与工作范围与内部工作动机的情感反应，一般工作满意度，满意度增长之间的关系。通过对体育教育，娱乐和校际运动项目管理员之间工作层面的研究发现，情感反应和工作范围、心理状态有显著的正相关关系。提出的这种关系是普遍成立的，但是也有一些结果不符合这个模型，特别是每个心理状态都被特定的工作范围所影响。这导致的结论是，尽管“在其他领域发展的理论模型可以为理解体育管理中的现象提供有用的框架”（Cleave, 1993: 241），这样的模型需要在体育组织中进行测试，而不是仅仅是没有环境背景的简单应用。

从上面的讨论可以看出，要权衡各种方法，同时对有效，高效，令人满意的工作设计而言也是个挑战。一方面是潜在的组织成本与高心理能力要求（激励型方法），如增加培训与开发、发生错误的可能性和薪资要求。另一方面是潜在的个体成本与低心理能力要求（机械型和知觉运动型方法），降低满意度、积极性和报酬。

Campion, Mumford, Morgeson 和 Nahrgang（2005）等人考虑到这些挑战并指出，存在 8 个工作再设计的障碍。这些障碍连同管理对策建议都在表 3.1 中进行概述。

上述工作设计的理论主要是基于传统的劳动力和工作场所。日益广泛地使用不同的工作设计形式，如高效的团队，虚拟位置和其他灵活的编队，是反映现代体育组织面临和必须适应的需求，如果他们想要确保组织的可持续发展。改变员工、志愿者和客户的期望要求有不断地变化、改善的响应能力。与之同时的是劳动力的变化，包括增加女性比例，更多的双职

工夫妇，更丰富的文化多样性，高学历的员工，和老龄化的劳动力。工作场所任期的变化意味着，员工现在期望在他们的职业生涯中转换几次组织，并且现有方法可以对这些变化的环境的应对程度将是一个日益严重的问题。

表 3.1 工作再设计：八个障碍与机遇

| 工作再设计的障碍          | 建议的方法                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 工作设计的多结局影响     | 选择一项适合组织人力资源战略的工作设计方法。                                                                                                            |
| 2. 不同设计方法之间的权衡    | (a) 减少固有的权衡。<br>(b) 指定再设计过程的预期结果。<br>(c) 考虑各种不同的方法来进行工作设计，以减少需求权衡。                                                                |
| 3. 选择一个适当的分析单位的困难 | 使用四个级别的分析。<br>(a) 工作包含了最高级别的分析，并且可以被定义为一组由单个个体履行的职责。<br>(b) 多重任务组成的职责的履行，构成一个工作的主要部分。<br>(c) 工作任务是典型的离散活动。<br>(d) 任务集群是任务和职责的中介层次 |
| 4. 难以预测还未出现的工作的性质 | (a) 同时考虑到激励价值和任务的相互依赖性<br>(b) 一旦工作被设计，必须从整体上考虑它，要充分认识创建的工作的性质。                                                                    |
| 5. 工作再设计的复杂的个体差异  | (a) 当给多个员工设计工作时，应该考虑个体差异的作用，但并不视为一个主要障碍。<br>(b) 检查大群员工的偏好（如，在一个特定的职业），而不是特定的某个人的偏好                                                |

- 
- |                          |                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. 工作扩大化和工作丰富化可能不同时达成    | 执行工作设计，涉及决策的影响和控制，而不是简单地增加任务的数量。这可能导致预期的结果，如员工更加积极主动地完成综合性的和人际关系的任务。                                                      |
| 7. 新工作需要被创建作为增长和缩减规模的一部分 | <p>(a) 为员工建立明确的角色和职责，告知并让其参与到变化中去。</p> <p>(b) 提高工作的时机和方法控制水平</p> <p>(c) 为了提高组织的能力，注意工作的设计和更广泛的组织环境，以实现紧缩而不会导致长期的负面后果。</p> |
| 8. 长期效应可能与短期效应不同         | 从规划阶段工作设计的干预，来考虑工作设计的长期和短期效应。                                                                                             |
- 

来源：改编自 Campion 等（2005）

## HR 外包

对于许多规模较小的体育组织而言，没有工作人员、专业知识，或大量的工作来证明在组织内运作一个独立的 HR 部门将是 HR 某些方面选择外包的一个原因。外包涉及和外部服务提供商达成合约安排协议，以提供组织的产品或服务。外包决策的注意事项通常围绕着更有效地提供服务、成本和质量；或在组织中不存在的专业知识、知识或技能要求。通常情况下，外包提供商的专家能够在一系列的组织中提供一个核心产品或广泛的服务，从而获得规模效益。外包事物应该依据组织有效性及其对内部员工的影响进行评估。例如，一个相对较小的体育组织可能外包一个简单的事务性活动如工资。外包的这个功能可能会允许当前的员工从事其他的 HR 活动，以获得更多的发展。

建立一个服务水平协议（SLA）在外包中是很常见的。SLA 是服务提供者与体育组织之间的合约，定义了提供的服务，及与这些服务相关的指标，可接受的和不可接受的服务水平，服务提供者和客户当中的债务关系，以及在特定的情况下采取什么行动。下面是一个 HR 服务的 SLA 案例。

## SLAs——人力资源外包意向书

### 1、招聘与选拔

*预先宣传*

招聘政策建议

协助工作/角色设计

进行工作分析/评估，并遵循必要的事宜

活动策划

*广告宣传*

同意组织代表的广告文本。联系广告代理商及放置广告在约定的媒体上。该组织的代表将响应批准请求。

*文件准备*

为应征者准备一致的电子版工作包和复印件。整理所有的求职申请，并将所有应征者输入到数据库。该组织的代表将拿出最终候选人名单，并决定参加面试的应征者。

*面试*

建议安排面试

获取推荐信

该组织代表将：

邀请应征者参加面试

组织面试地点

组织挑选安排

组织小组并为小组成员面试

为成功的应征者准备口头的有条件要约，包括薪水谈判。

*任命*

发出有条件要约函件和合同包括合同条款，安排体检。通知不成功的应征者。

另一种形式的人力资源外包涉及到承包另一个机构提供特定的服务或产品和构建 HR 配置。例如，SLA 提出了以下项目执行合同，但作为该计划的一部分，合同正文要对员工培训负责。

## **“谢菲尔德市议会，行动谢菲尔德”——活动条款 SLA**

“谢菲尔德市议会行动谢菲尔德”和合作伙伴/委托组织

### **介绍**

该协议旨在阐明作为“行动谢菲尔德”服务提供商的责任。描述了行动领导者将包括体育教练、临时参加人员、区域工人和“谢菲尔德市议会行动谢菲尔德”的其他工作人员。合作伙伴和委托组织包括学校、其他地方当局和法定的服务提供商，俱乐部和社区组织，及私人管理的服务提供商。

### **“行动谢菲尔德”——我们的责任**

- 我们将确保活动领导者是被培训过的，并且熟悉当前他们所领导的实践活动。
- 我们将确保活动领导者和小孩及体弱的成年人一起工作，并出席“行动谢菲尔德”的特别会议，包括这部分的儿童保护政策和已经进行的 CRB 检查。
- 我们将配合协调机构在被选的网站上进行先期风险评估。
- 我们将和一定比例的适合参与活动的参与者一起工作，根据活动和体育管理机构的指导方针，但最大比例不会超过会议领导的 30%。
- 我们将会及时到达完成必须的准备工作，并在约定的时间开始，除了发生意外，在特殊的情况下可能会进行事先通知。
- 我们将进行会议，充分考虑到所有参与者的享受、安全、公平和平等参与。
- 我们将确保活动领导者的穿着、外表和个人行为，是适合参与者的需求、活动的要求并符合“行动谢菲尔德”的标准的。
- 我们将坚持在活动期间活动领导者总是由一个协调组织的负责人陪同。
- 我们将使用合适的、高效的和安全的设备，以满足活动和参与者的要求。
- 我们将积极阻止任何不当行为的参与者，但这将是现场协调机构的责任，为了允许继续安全愉快的活动，以应对拒绝接纳一个个体的任何请求。
- 我们将及时报告和记录任何意外事故、不当行为，或是涉及参与者和协调机构现场代表的语言。
- 我们将按照当前市议会的政策和做法，对明显违反本协议而产生的任何问题采取行动。

（来源：<https://www.sheffield.gov.uk/EasySite/lib/serveDocument.asp>）

在这种情况下，SLA 反过来充当框架来评估外包 HR 活动。

## 本章小结

战略 HR 规划为体育组织提供了一个框架，以评估他们现在在哪里，他们想要去的地方，以及他们打算如何到那里。HRM 的战略实施意味着执行支持该组织使命完成的活动，及衡量这些活动是如何有助于实现战略目标的。HR 规划的关键方面是组织尽力参与预测和采取行动，以确保组织将会有必要的人力资源来实现其目标。

HR 规划过程分析组织的内外部环境，并使用这些信息来确定组织实现其目标所需要的 HR 需求。在这一章中提出了需求预测技术的五种主要类型：直接管理投入，最佳推测，历史比率，其他统计学方法和情景分析。内部供给分析使用技术纪录档案和劳动力配置文件来对现有员工进行分类，并决定所需新招聘和离职的数量。外部分析考虑的是人口统计资料类型和相关劳动力市场的劳动力构成。当需求和供给不一致时，一个适当的处理和消除差距的计划会落实到位。

工作分析和设计是规划过程中的关键活动。工作分析是执行工作所需要的一个任务检查和任务序列。职务描述是工作分析和罗列职位任务，或功能和责任的结果，其中包括报告关系和规范，如所要求的资格。工作设计是一个概括工作执行方式和使用工作分析所需的任务，及在工作小组中情景化这项工作的过程。工作设计所面临的挑战是，必须在使用不同的方式来设计工作和创建将能够迎接未来挑战的职位和建立一个能调动积极性的，令人满意的工作场所之间进行权衡。

## 讨论题

1. HR 规划涉及什么内容？
2. 什么是工作分析，它是用来做什么的？
3. 工作分析如何支持 SHRM？
4. 在职务描述中通常包含什么？
5. 外包所有或部分 HR 职能的优点和缺点是什么？

---

### 案例研究：2002 年盐湖城冬奥会人力资源规划

在重大活动如奥运会中，需要巩固的人力资源管理和加强加快规划和活动项目。以下介绍的规划要求（改编自 2002 年第十九届盐湖城冬季奥运会官方报告）提供了这整个过程的一

个简介。

## 人力资源职能一览

- 成立：1998 年 9 月
- 终止：2002 年 4 月

## 项目交付

- 为运动会制定总体人员编制规划。
- 聘请合格的工作人员，以填补已批注的职位。
- 管理统一的劳动力和收益预算。

## 预算

- 总计：2.26 亿美元（培训、保留 2002 团队、人员编制、人力资源）

## 赛前人员

- 外出一年（2001 年 2 月）：47 人（加上 15 训练）——2001 年 11 月：65 人。

## 赛时人员

- 受薪人员：110 人（共包括 60 个的临时工作人员）——志愿者：435 人

## 主要挑战

- 确保多元化社区的广泛参与。
- 在没有一个临时就业机构的帮助下，增加临时劳动力
- 拒绝多余的志愿者应征人员

## 重要里程碑

- 1998 年 11 月：启动赛前志愿者招募行动
- 2000 年 3 月：启动赛事志愿者招募行动
- 2000 年 7 月：启动志愿者面试
- 2001 年 3 月：启动临时员工招聘
- 2001 年 9 月：发放志愿者录用通知书
- 2001-2002 年：培训志愿者（包括那些来自外地的）和职工

## 人力资源

人力资源成立于 1997 年，在奥运会期间由 28000 多名员工、承包商和志愿者支撑。根据人员配备情况，使用各种方法来招募人员、提供培训和保留计划，把员工规划和招聘结合起来。该功能包括五个要素：人力资源和国际准入，人力资源规划和运营，保留，人员配备，

和培训。这五个部门负责监督盐湖城奥组委（SLOC）就业服务的整个生命周期，从招聘、薪酬和福利到培训、考核和新职介绍。为了精简培训和赛时操作，人力资源将受薪员工和志愿者组合成一个实体：2002 团队。

## 规划与运营

规划与运营在奥运期间负责检查工作人员的休息和餐饮管理，员工关系，员工培训，调度支援，均匀分布，总部业务（即工资，福利，离职处理），事件报告，和员工沟通。人力资源规划和运营在奥运期间承担了两个重要的角色。首先，管理 2002 团队处理中心的职能，涉及 2002 团队 26000 名员工的制服、证书和保留项目的分发，第二，继续管理可操作组件的职能，包括，跟踪奥组委的人员损耗情况和名义上支薪而实际不存在的工作，调度支援，膳食计划管理，及负责人力资源运作的场所。

## 人员配备

HR 人员配备负责为奥运会开发整体的人员配备和培训计划，招聘合格的工作人员和统一管理劳动力和福利预算。它的任务是评估，整合，规范和精简人员编制需求。

## 员工规划

到 1998 年年底，HR 人员已经对奥组会的职能进行了调查，以确定在赛前和赛时阶段需要哪些职位，并利用这些数据构建职位管理报告系统数据库——旨在管理劳动力和福利预算以及招聘活动。从 1999 年 1 月到 3 月，奥组委为每个职位建立工作描述，并且改进人员编制预测和所需职位阶段测试活动。

到 1999 年年底，HR 人员开始一系列的审核，以改进奥组委赛时人数预测和规划赛时职位名称和工作场所的组织结构。职位名称规范化明显减少了超过 1000 个已经建立的职位名称。此外，调查显示在规划中存在重叠现象，其中不止一个以上的职位计划以相同的职责安排工作人员。

HR 人员给出职位的官方人数报告，例如餐饮服务、交通运输、人力资源、规划和运营，以及 2002 团队保留。职位使用这些报告来规划奥运会之前和期间的餐饮、交通、制服，和工作人员和志愿者保留项目。人员配备还建立了基于场地的职位组织图，以加强已建立的组织结构的规范化。

## 招聘

人员配备建立一个招聘人员（人事专员）的内部团队和每个职能范围合伙来招聘受薪员工（普通员工，租借员工，顾问和临时员工）、志愿者和实习生。人事专员在两个主要的招聘小组内工作：志愿人员和赛时就业（GTE），来填补志愿者或临时员工职位。

## 志愿者

作为人员配备的一个职责，一个奥组委员工管理着越来越多的常规、全职员工的重新安置。从 1997 年到 2001 年，奥组委重新安置了超过 400 名团队成员。

## 培训

2002 团队的成功表现是基于志愿者的培训，重点是提供卓越的客户服务，专业精神和积极的态度。这些培训的进一步细节都包括在第六章中。

## 临时员工（GTE）

在 2000 年年中，HR 人员创建其 GTE 团队来领导其数千名员工的招聘和选拔工作，招收那些在奥运举办期间必要的工作 6 个月或更少时间的人员。

## 赛时分配和重新部署

为增加临时工作人员的保留率，SLOC 创建了一套工作完成付费程序。临时员工在完成他们的任务后，才有获得每工作一小时 1 美元待遇的资格，假设他或她完成自己的任务。

## 劳动力合并和福利预算

HR 规划和运营在每个场地建立一个每日简报，并在每个早上为员工和志愿者提供重要的信息。SLOC 将它的工人和职员费用预算统一起来，以确保很好地管理这个庞大的预算项目，并向全公司提供稳健一致的薪酬管理。

## 评价

在以下事件发生之后提出一些至关重要的 HR 规划建议：

- 统一人员规划和所有招聘，减少求职者的竞争和组织内关于谁负责什么的混乱。
- 规划和运营建议在尽可能接近志愿者轮换的开始阶段变换岗位培训，有助于信息的保留。
- 在一个系统中支持尽可能多的 HR 业务流程。大多数的延迟和数据完整性问题都发生在系统之间的接口。

## 讨论题

1. 使用图 3.1 的框架，总结出盐湖城规划团队为确保他们满足其项目交付所做的关键步骤。
  2. 讨论对志愿者职位使用各种方法（激励、机械、生物和知觉运动型）进行工作设计的影响。各种方法之间可能有哪些权衡方式？
-

## 第四章 体育组织的招聘与选拔

### 【学习目标】

- 理解招聘、选拔和人员安置对一个组织的战略重要性和支持明智的人才招聘的论据
- 理解招聘和选拔与其他人力资源管理（HRM）活动的联系
- 描述产生一批求职者的不同起因和方法
- 描述当前招聘的趋势
- 理解各种选拔方法及其优缺点
- 理解选拔决策产生偏差的原因

### 【本章概要】

招聘与选拔是两个通常作为同义词使用的术语。事实上他们既是独立但又是相互联系的过程。招聘指的是一个组织从事的活动和流程，以确定其员工或志愿者的需求，并为各种职位生成一批合格的求职者候选人。选拔指的是从招聘产生的求职者中选择最佳人选的技术和方法。

本章首先解释了为什么招聘与选拔是非常重要的人力资源（HR）活动的原因，然后描述了这两个活动从开始到结束的一个连续的过程管理。概述了有关每个活动的各种方案和这些方案的优缺点。

### 招聘与选拔综述

第三章介绍了战略人力资源规划的概念及其相关技术。本章应和第三章结合起来阅读，因为吸引和挑选员工的 HR 活动是与劳动力规划和工作设计密切相关的。HR 规划提供了未来的人员需求预测，使该组织有必要的人力资源，以便正确地执行其战略。工作分析以及来源于工作分析的职务描述和规范，是招聘和选拔的基础，因为它们规定了新员工和志愿者的知识、技能和能力要求，并概括了怎么把这些转化为独立的工作。

为组织吸引和挑选合适的个体是一个关键的战略人力资源管理（SHRM）决策。用通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）的话来说，“战略始于你雇用的人”。第二章中 SHRM

雇用合适的人一直被认为是一个关键的活动，确保组织满足其目标和这种方法体现在大量的最佳实践组织中的招聘和选拔政策中（Pfeffer, 1998a）。为你的组织选择合适的人，要强调这一点的原因有很多。

首先，人是处在所有组织过程的中心，并且他们所投入的大量的自由决定的努力有着极大的差别。能否获得合适的人，从字面上意味着在一个组织中成功与失败的区别。弗雷德里克·泰勒（Fredrick Taylor），所谓的科学管理之父，他的工作在第一章和第三章中作过讨论，是精心选拔的狂热倡导者，已经直接注意到了即使在受控环境中进行简单手工劳动的工人之间也有生产率变化。最近的研究也强烈支持这种观点。自主工作工人的生产力的研究已经发现，由两个或两个以上的因素决定的最好和最差的表现平均变化之间存在差距（Schmidt & Hunter, 1983; Goleman, 1998）。在另一项研究中发现，表现出色的员工做得比对照组平均好 129%（Boyatzis, 1999）。这些发现表明，吸引并挑选合适的人也许是整个人力资源管理过程最重要的一个部分。有一句经常被雇主们引用的格言，“最好的是雇佣的态度和技能训练而不是雇佣技能和试图训练态度”。这里有一个夏令营服务组织建立其招聘营地辅导员标准的例子。辅导员招聘高度关注的是，真正享受和孩子一起工作或是围绕孩子工作，有着外向开朗，适应性强，灵活和勤奋的性格特征，并能在一个小屋或者一个平台帐篷里和孩子或同事一起生活 9 到 11 周。在这样的工作中，这些属性通常比技术能力或相关知识更为重要，而具有正确的态度才是成功的关键。

其次，人会对组织文化造成巨大的影响，同时一个组织的文化也可以反过来强烈影响招聘活动。以一项运动类比，为球队引入一个新的球员或任命一位新教练可以刺激球队表现，能为球队提供动力，改善其表现并增加成功率。当强力前锋 Alana Beard 在 2006 年加入 WNBA 华盛顿神秘者时，主教练 Ritchie Adubato 就指出，她将会对球队的成功做出了极大的贡献。她的队友，神秘者队前锋 DeLisha Milton-Jones 补充道：“有她在这个团队是非常宝贵的，因为她可以做很多的事情，她是一件伟大的奢侈品”（Gallo, 2006: 6）。神秘者队在错过了上个赛季的季后赛后，在 2006 年度进入了季后赛。

一个组织的文化既受选拔决策的影响，即是否有新的人融入，同时也受到组织对潜在新员工的吸引力的影响，即优秀的人是否想加入。后面这一点已经被 Judge 和 Cable（1997）证明，其在研究中发现，潜在的员工们在寻求符合其价值观的一个有名望的组织文化。这也在“财富”杂志和翰威特咨询公司 2007 年进行的为最好的组织工作的调查中得到了进一步证明。在这些研究中，CEO 们经常引用的组织文化的关键点之一，就是吸引和留住最优秀的员工。相反地，体育组织文化的包容性可以影响招聘和女性及来自不同民族的个体的参与（Thomas &

Dyall, 1999)。因此，一个组织的文化可能会鼓励或排除优秀的候选人加入，而一个非常重要的因素就在于招聘。

第三，与第二章所描述的组织的资源基础理论（RBV）一致，今天的组织更依赖内部转换过程来构建。例如，速度与效率比传统来源的定位和技术更具竞争优势。因此，对人才（也就是人）的吸引成为了确保组织今后生存的关键的战略步骤。

第四，考虑与不理想的招聘决定联系在一起的直接和间接费用，这也为认真招聘和选拔工作提供了令人信服的理由。错误的选择可以导致对组织的破坏，比如生产力下降、不良的人际关系和团队士气，客户服务水平的降低和高费用。单单就财务问题而言，一个不正确的雇佣决策估计耗费给定职位整个年薪的 40 到 60 %之间（Byham, 2001）。一个错误的雇佣成本的极端例子发生在耐克公司。2004 年，Bill Perez 被耐克创始人 Phil Knight 选为耐克的新 CEO。然而仅仅 13 个月后，Knight 就让他离开了耐克公司。Knight 指出，Perez 并没有理解耐克，而对这样一个不了解耐克的局外人而言有太多东西需要去了解。据估计，Perez 收到的解雇补偿金，连同工资和奖金，共计 19,400,000 美元。这是招聘中所犯的一个极其昂贵的错误。

大多数大型组织的招聘和选拔过程是由人事部门会同一线管理人员共同完成的。在一个小到中型的组织，如许多体育组织中，招聘和雇佣决策往往由一线管理人员单独承担。图 4.1 显示了招聘过程的各个阶段和主要任务。本章的后续部分将讨论招聘和选拔中对于管理人员有用的、从开始到结束过程中的每一个重要步骤。

## 招聘

正如本章开头所说，招聘的目的是为体育组织达成其战略目标产生一个充足的合格候选人才库。具体而言，招聘的目的是：

- 协同 HR 规划和工作分析过程，确定组织现在和未来的招聘需要；
- 以最低成本搜选、建立一个能胜任工作、且受聘后倾向于留在组织内的应聘人员库；
- 在雇用员工方面，符合组织的法定社会责任，比如不将某些少数民族排除在外，或设法使组织对有孩子的女性更具有吸引力；
- 开始甄别和筹备那些将是合格候选人的潜在求职人员；
- 评估搜选求职人员的各种方式和定位的有效性。

一个体育组织要成功执行以上步骤，必须很好地了解组织未来对新员工的内部要求和为其所能提供的条件；不同岗位群的外部劳务市场情况；吸引人员到组织的有效通道和物质条

件；评估不同招聘方法和相关法律责任有效性的合适技巧。

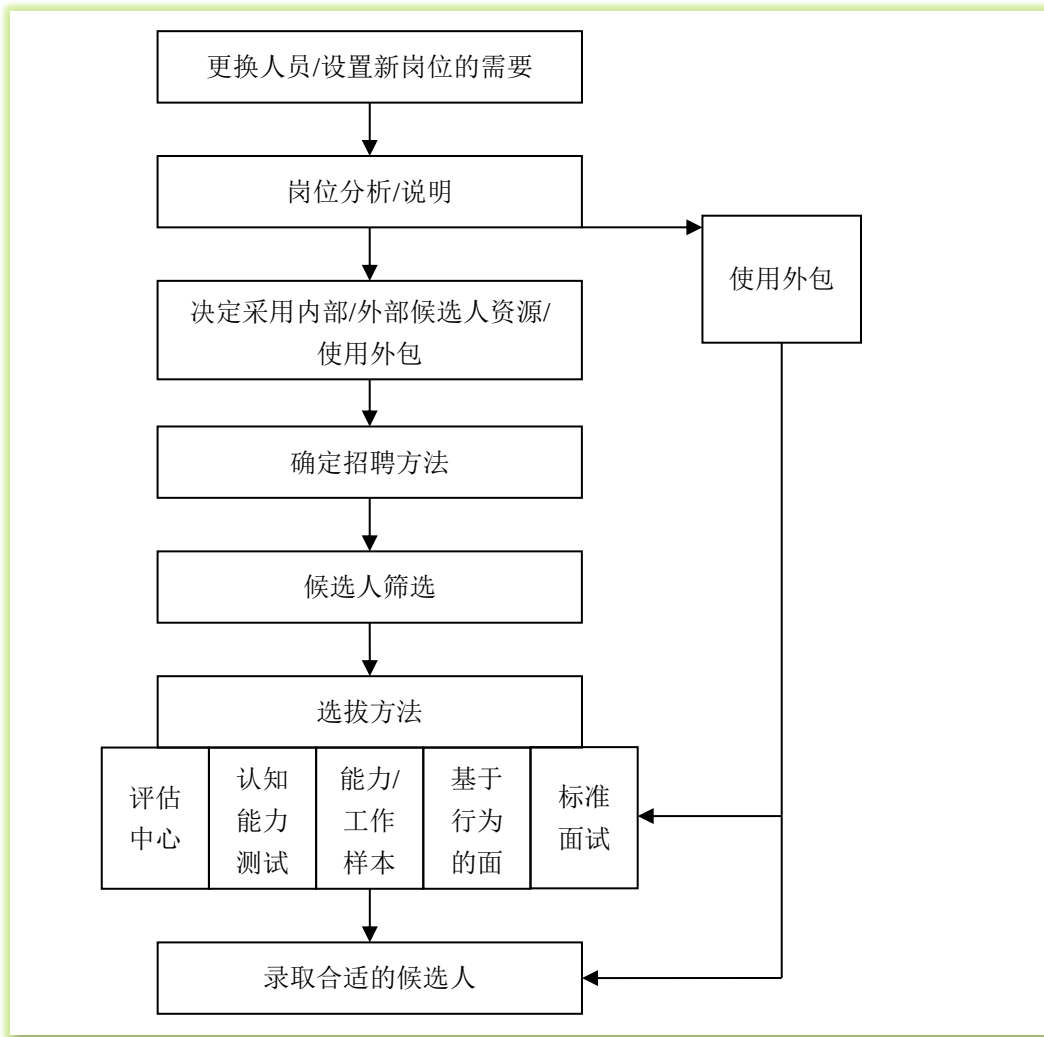


图 4.1 招聘和选拔流程图

获得求职人员的实际过程是，找到胜任的求职者，同时激发其足够的兴趣来申请职位。根据组织的政策和岗位的特点，候选人既可以来自于内部，也可以来自于外部。内部招聘的来源包括现有的员工、朋友、员工家属和内部职位调动。内部招聘的主要好处是无论对候选人还是组织而言成本都相对较少，风险也小，因为彼此对该角色和所需技能都有更为准确的信息。内部招聘也在组织内部为员工的职业发展提供了更为广阔的空间。内部招聘最主要的缺点是组织在从一个相对较小的候选人才库中进行选拔，因此可能相对狭隘或错过一些更好的选择。外部招聘是指从组织外部挑选新雇员。相比内部招聘，招聘外部的员工会产生更多的成本和风险，需要更长时间的培训和适应期，但外部招聘意味着你可以使用一个更为广阔的潜在人才库。大多数组织会根据不同的岗位而混合采用外部和内部招聘。

## 招聘方法

如图 4.1 所示，一旦组织确定了一个岗位的具体情况，它必须决定采用内部招聘、外部招聘或实行外包。内部招聘较为简单，岗位信息的传播常常更为有效。因此在国家体育协会办公室，要雇用内部人员到一个新产生的志愿者管理岗位上，通常是执行理事和高级管理者通知，或与现任的、他们认为有能力并能胜任该职位的员工交谈。也可能使用内网公告栏来刊登岗位信息。不过，对一些高级职位，许多组织会采用更为复杂的方法，如搜索 HR 信息系统以寻求合适的候选人，或使用继任管理办法（在第十二章中介绍）。后者比如，在一次重要的公司重组后，Octagon Worldwide 公司任命了 Rick Dudley 为它的新总裁和 CEO，Dudley 以前曾是 Octagon North America 公司的总裁并在体育营销方面有长期的成功记录。

关于外部招聘，为了更吸引员工，很多组织试图营造一种“最佳雇主”的形象。为了被视为“最佳雇主”，体育组织会通过提供一揽子的奖励、附加福利、或工作机会来使自己更为突出。组织可能在他们直接的招聘广告中提出这些好处，或者寻求被一个独立的外部实体承认为“最佳雇主”。要寻求被承认是“最佳雇主”，有许多竞争途径，包括前面提到的例子，如财富杂志的最值得效力 100 家公司（2007），翰威特亚洲 2007 最佳雇主奖（翰威特公司，2007），或者由澳大利亚妇女平等雇佣协会颁发的妇女最佳雇主奖（EOWA, 2007）。不过，组织成为最佳雇主后要注意应坚持达到这一目标，因为一些针对员工的调查显示关于这方面存在日益增长的质疑。

外部招聘方法包括传统的方式，如在报纸或贸易杂志上登广告、使用公共招聘机构、直接招聘大学毕业生或实习生等。近来网络招聘成为很多体育组织招聘战略中重要的一个部分，求职者在寻找和应聘工作时也越来越多地借助于这种方式。其中包括总部设在英国的 The Sports Recruitment Company，总部设在澳大利亚的 Sportspeople，加拿大的 Cosmos Sports Jobs 和美国的 SportsJobsUsa.com。后者不仅列出了现有的空缺职位，还提供职业运动队联系方式的数据库、适应初次应聘候选人的体育实习岗位数据库、以及履历撰写服务。

互联网还可以为整个过程中的任一步骤，或整个步骤提供便利，包括吸引应聘者（广告/招募）、选拔和评估（筛选和测试）。而且，网络招聘系统还可以被用在申请人追踪和工作流程系统中。网络招聘的好处包括：使用方便；一定的覆盖量，既包括了地域（全球范围的）又针对目标群体（所有在特定领域找工作的候选人都会被自动告知空缺的职位）；与传统方法相比，更低廉的单位招聘成本；更短的招聘周期；候选人的反馈效果和频率更好；可以更为精确地制定招聘岗位或候选人的总体要求。

让我们看看以上方法是如何在实践中运作的。国家高尔夫权威机构为了增加女性对该运动的参与，同意了一项改革性项目的拨款。一个关于女性高尔夫运动发展官员的职务说明撰写成文并被刊登在一家招聘网站上。职业高尔夫运动杂志、地区及全国报纸、以及该组织自己的网站上都刊登了这一招聘广告。所有的申请者被要求阅读、填写一张网上申请表，然后在网上完成提交。符合岗位描述的申请者将被选出，并通知他们这一空缺职位。网络招聘机构还可以向高尔夫协会提供相关的薪酬数据以帮助其确立一个适合的岗位薪酬。收到申请表后，机构会评估每一个申请人，确定他们是否符合主要的选拔准则。然后列出一份适合的面试者清单递交高尔夫协会。到这个阶段，机构可能会退出招聘过程，也可能承担整个选拔过程，并向高尔夫协会推荐任命一个最佳的候选人。

不过，网络招聘也存在一个主要的缺点，就是前端的高效通常遭遇到后端的低效，也就是要把适合的申请从成百上千的不适合或毫不相关的申请中过滤出来。这就需要使用有效的过滤软件或服务，能敏感地识别出哪些是适合岗位描述的候选人。其它组织在实行网络招聘时可能遇到的挑战包括开发网络招聘系统以符合特殊需要时的技术和困难。一些组织在同时使用网络和纸质招聘系统时也会遇到问题，往往难以将两者有机地结合。随着互联网运用的增长，早期一些关于是否会将潜在申请者排除在外的担心已减少了，现在有迹象显示，如果候选人为数众多的话，网络是一个首选的申请方法。

如果组织在处理为数众多的候选人时，通常可以把招聘和选拔外包给一家专业的招聘机构，如图 4.1。专业的招聘机构主要有两种形式。第一种，提供充足的招聘顾问帮助客户单位确定岗位要求，登广告，面试，提供一份简要的候选人名单，其中的一些会出现在顾问的人员配名册上。在这种形式下，对未来员工及寻找员工的组织而言，顾问扮演着中介或中介机构的角色。

第二种专业招聘机构是猎头公司，它们专门为一些高级岗位寻找员工。与常规的顾问不同，这些公司并不为找工作者寻找职位，而只寻找符合一个特殊工作专门要求的候选人。这些公司并不倾向于登广告，而是依赖于他们自己的研究和数据库来寻找候选人。比较典型的是，这些猎头公司非常昂贵，成功后收费可能达到该职位第一年薪水的 50%。

近来在招聘中的另一种趋势是通过组织内部的员工推荐以及他们的个人和职业网络。这包括对顶尖候选人的持续寻找和现有组织成员对空缺岗位的信息散布。组织也会瞄准贸易展会、客户接触、学术联系、校友网和专业协会等。现有员工也会被派往行业专业协会和会议，在那儿他们有可能遇到潜在的候选人，或使用专业协会网站和杂志登广告来寻求专门人员。

招聘方法会依据体育组织类型的不同、劳动力市场情况和所需岗位类型的不同而不同。

例如，一个小型社区体育组织会使用当地的网络和合作伙伴来招聘，而一家全球性的公司，如 IMG 会让招聘顾问来处理高级职位的招聘。

如果招聘中出现了大量的申请人员，那么体育组织下一步就该实行一些预审活动来筛选候选人。这一过程将留下那些在资格、技能和经历等方面最适合该岗位的人。从众多的申请人中挑选出新员工类似一个过滤过程，最终只保留最适合的候选人。

对体育组织中许多的志愿者岗位来说，招聘过程有一些不一样。招聘并不正式，而吸引众多有资格的申请人并不容易。其它一些非盈利的体育志愿岗位，如委员会成员，往往依据职务选拔或任命。在后一种情况中，招聘是通过任命，而选拔则通过选举而产生的。

大多数体育组织中的志愿者工作是通过朋友、家庭、组织内的个人甚至“拍拍肩膀”来完成的。因此，主动要求人们做志愿者是招募人员进你的体育组织的最好办法。招募过程的早期阶段，也就是志愿者在被要求为该岗位奉献其时间和精力前，应把关于岗位所应承担的总体要求提供给潜在的志愿者，即岗位说明，包括会议时间、主要任务、平均每周或每月所需上岗时间。待遇和条件也应清楚阐明，以使申请者能做出该岗位是否适合其技能、经验和空余时间的知情决策（Cuskelly & Auld, 2000）。

比较而言，很少有社区体育志愿者通过广告或媒体而被招募（Cuskelly 等, 2006）。大型体育活动如奥运会、世界锦标赛和类似的活动除外。这些大型活动通过广告、公告、合作关系、目标志愿协会、体育组织、专业团体、多元文化集团、教育机构和赞助商来实行招募。它们需要从专业志愿者（如，特定体育运动领域中的技术知识）到一般志愿者（如，观众服务、交通运输和社区资讯）的各类志愿者。这类活动的招募范围非常广泛，如 2008 年北京奥运会估计约有 70,000 名志愿者，2006 年墨尔本联邦运动会和 2006 年多哈亚运会各自大约有 15,000 名志愿者，2007 年国际板球协会的板球世界杯据报道有 3500 名志愿者。

招募志愿者时，要向志愿者强调个人获益比强调组织的需要更为重要（澳洲体育委员会，2000）。体育组织应尊重和高度评价志愿者，而不是让他们感觉是被招来填充一个没人愿意做的岗位，或他们没有报酬是为了节省组织的钱。

## 选拔方法

组织筛选出不合格的候选人后，有许多选拔方法可用。表 4.1 列举了一些比较常用的方法，以及与每种方法相关的成本和有效性。当讨论选拔方法时，应考虑其可靠性和有效性。

选拔方面的可靠性指的是选拔方法产生随机错误的程度，换个说法就是，这种方法重复

使用时结果的稳定性。对选拔方法的研究显示，像语言是否流畅等容易观察到的特征，可以通过面试得到可靠的测试结果，而诸如领导能力这种更为复杂和深刻地植根于个人人格的则不容易通过选拔面试了解到。

有效性指的是选拔方法是否很好地衡量了个体在工作中的实际表现。这意味着选拔方法能在多大程度上预示工作业绩。所以虽然在面试中对个体语言流畅性的测试可能是合理可靠的，但这并不意味着语言流畅能预示个体在某一给定工作中的表现情况。另一方面，选拔方法中针对某个管理岗位的文字处理测试可能具有较高的有效性，因为它直接测试了该工作所需的一个重要部分。即使实际方法的可靠性较低，出于有效性的考虑，为某个岗位选拔人员的过程仍需要运用不同的方法。可能最好的例子就是传统面试，根据 HR 研究，它的可靠性是很低的，但它在大多数选拔过程中仍被认为是必要的，因为需要了解某个候选人的社交性和其它特性，而这些可以凭借面试的观察得出。另外传统面试在涉及候选人适应组织文化和价值观的能力方面也具有较高的有效性。

表 4.1 常用的选拔方法、成本及有效性

| 选拔方法      | 成本   | 有效性  | 可靠性      |
|-----------|------|------|----------|
| 基于行为方式的面试 | 低    | 很好   | 高        |
| 评估中心      | 高    | 很好   | 高        |
| 认知能力测试    | 中等偏低 | 很好   | 中等       |
| 工作样本测试    | 低    | 好    | 高        |
| 能力倾向测试    | 中等偏低 | 好    | 高        |
| 标准面试      | 低    | 差    | 低        |
| 人格量表      | 高    | 中等偏差 | 可变的但总体平均 |

表 4.1 可以看出，一些选拔方法相比其它方法更为有效，同时，选择适当的方法或组合有赖于具体选拔情况。每种方法的优点和缺点，以及在哪些情况下哪种是最合适的，将在下一节讨论。

## 认知能力测试

认知能力测试将人们按其心智能力区分开来，可包括语言理解能力、数字能力、抽象推理、归纳推理、图形识别和记忆力测验。这些测验自 20 世纪早期就开始使用，经常被用来评价更为复杂的工作。认知能力测验较为可信和有效。它们较有代表性地是用于中级至高级职位，且常作为“跨栏模式”的一个步骤。也就是说，通过这样的测验并不能表明候选人能胜

任该工作，但在进一步的选拔过程中，未通过该测验将成为去掉某个候选人的合理依据。例如，一个专业体育组织正招聘一个公司合作伙伴部门的企业管理实习生。该职位需要有研究、沟通和调研能力。因此，测试语言理解能力和数字能力的标准认知能力测验将是比较合适的。

## 工作样本测试

工作样本或工作绩效测试试图在选拔过程中在可控条件下对工作进行模仿，或要求候选人提供他们实际工作的例子，如投资组合。候选人被要求在模拟的工作任务中完成口头或实际活动。例如，一个水上运动和娱乐综合企业的未来经理可能被要求做一个“文件筐”练习，即给候选人提供一个假设的公司和一揽子限定时间内等候决策的备忘录。这类测试通常要求候选人对备忘录和电子邮件中的主要要求进行评价、并按优先顺序排序，然后以最合理的方式制订一个行动方案来解决问题。因此对水上运动和娱乐综合企业的候选人而言，练习可能包括答复顾客对服务的抱怨，未能遵守安全设备操作的公告，头号救生员的突然辞职，一个当天就要举行的学校游泳活动在最后一刻提出要增加救生员等等。作为与真实工作紧密结合的结果，工作样本测试有较高的可信度和有效性。与这些测试相关的主要问题是，未达到最佳表现可能是由于测验环境中的焦虑造成的。

## 能力倾向测试

能力倾向测试试图为那些未曾从事过该工作而又正在应聘的候选人模拟工作样本测验。这些测试的关键问题是测试成功预测实际工作的有效性。这些测试被应用于很多领域，最常用于文书数字能力和手工操作或身体敏捷度测试。例如，在一个在网上提供体育数据和信息服务的体育信息公司，其计算机岗位的申请者可以通过编程能力测验来评估。其中一些会用到“虚拟程序代码”，流程图表，或汇编语言。

认知能力、工作样本和能力倾向测试有时可以从 HR 咨询公司购买，或直接从诸如澳大利亚教育研究委员会等组织获得。网上也可以找到这些测试的不同版本，且相对不那么贵。研究显示一般测试作为特别量身定制的测试，在衡量工作成功与否方面同样具有很好的预测性。

## 人格量表/性格测试

人格量表是为了测量个人的人格特质和性格，通常被用于指示某人适应某项工作或组织

的可能性，或他们较好完成工作的可能性。这些量表通常包括一些与行为、态度、信仰有关的陈述或问题，这些主题会被要求从一些选择项中表明同意或不同意。人格量表试图使用例如所谓的人格五维度的人格构建标准来测量一个人的主要心理品质。以下列举了这些品质及其细则：

- 外向型（社会性的、合群的、自信的、爱交谈的、有表现力的）
- 适应型（情感稳定的、不沮丧的、无虑的、满足的）
- 随和型（谦虚的、信任的、脾气好的、宽容的、合作型的、宽大的）
- 严谨型（可靠的、有条理的、坚忍的、周密的、成就导向型的）
- 好奇型（有求知欲的、有想象力的、艺术性敏感的、气量大的、幽默的）

有很多商业性的可用的人格量表，但比较贵，而且关于它们在评估中的可信度和有效性存在较多争论。在五维度的元分析中，只有严谨型显示了在众多工作分类中的真正有效性（Barrick & Mount, 1991）。

## 评估中心

评估中心采用一种全面的方式来选拔，而且通常用于管理候选人，常常是中层管理人员的入职渠道，组织试图测试中层以外的潜力。评估中心包括一系列方法，这些方法通常是基于行为的评价。一些大型组织有它们自己的评估中心，但更常见的是较小型的组织使用 HR 咨询公司的评估中心服务。候选人在评估中心，将被观察如何承担一系列模拟实际管理任务的，基于团队的、和个人解决问题的练习。评估候选人可能还需要完整的心理和认知能力测试、工作样本测试和面试。评估中心的各部分活动通常会由各种受过专业训练的评估者进行评价。对候选人的表现通常使用第三章介绍的能力概览。评估中心可以提供评估值，这可为确定候选人是否将融入组织的主流文化（动机匹配）提供良好的机会。

例如，国家赛艇管理机构要寻找和任命一个国家发展协调员。该职位将负责该项运动的全面管理，促进和发展该运动及其附属的赛艇俱乐部和全国的竞技和娱乐人员。具体来说，发展协调员运作的赛艇活动聚焦于未成年运动员和教练的发展途径，以及从初学者到精英的未成年人活动的发展。评估中心的方法可以用来评估潜在候选人，每个人都被要求完成一系列活动和测试，评估候选人的人际技巧，和他们所表现的能力，即在一个范围广泛的组织里激励和争取合作的人，包括青少年、志愿者、赛艇俱乐部和中学学校。组织能力，确定优先次序、对工作程序的计划、以及是否在规定期限内完成都可以评估。评估中心的方案可能包

括天资和认知能力测试、“文件筐”练习、情节模拟、向董事会陈述和一组涉及青少年与志愿者的练习。个人数据可以通过简历收集，来确定候选人是否具有相关的经验和足够的赛艇行业知识，包括国家赛艇教练的认证。

总的来说，评估中心提供了对管理工作和执行官候选人能力和潜力的全面衡量，特别是那些能力概览复杂的，具有高度的可靠性和有效性。评价中心的主要缺点是候选人到评估中心和完成测试所耗的成本和时间。

## 标准面试

标准或传统的面试虽然是最常用的选拔方法，但由于它固有的主观性所以也是最易出错的。面试缺乏可靠性和有效性与面试资料的错误处理有关，或对所提问题和回答的错误判断，而这些通常是由于欠缺的面试技能造成的。一些面试中常见的主观错误有光环或尖角效应，即面试者由于喜欢或不喜欢候选人的某一方面而使其它方面的判断造成偏差。例如，一个面试者可能不喜欢一个年轻人的服饰，发型或所戴珠宝。在更细微的层面上，这种效应还可能会出现在贴标签上，如“典型的会计/IT 人士/运动员”。“对比作用”或者“宽松/严格”影响，都会导致其他主观问题的出现，前者指一个特别好或特别差的候选人可能影响到对其他人的判断，后者指不同的面试者在评价候选人时的判断标准也会存在差异。

关于面试的“最佳实践”研究（McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994）表明，面试中的偏差可以通过面试标准化、程序化及每次面试使用较多训练良好的员工而减小。而且，研究还建议面试者应仅仅对易于观察的方面，如人际风格和语言流畅性等方面进行评估。此外，该研究建议使用面试来确定候选人是如何根据真实情况中的实际经验来处理特定情况的（McDaniel 等, 1994）。这类面试也就是基于行为的面试。

## 基于行为的面试

基于行为的面试是基于这样的观点：过去的行为及表现是未来表现的最好预测，而过去的行为可以通过一个程序性的面试进行仔细审核：

- 围绕工作相关信息的问题
- 能揭示候选人曾经如何处理不同场景的一些细节的问题，与这些工作类似挑战的任务的设问，及这些行为的结果
- 能揭示候选人的知识、行为、积极性和价值观念的问题

据 Pulakos 和 Schmitt (1995) 基于行为而非场景标准的面试报道——即候选人在过去场景中真正做的、而不是他们在未来的假设情况中可能做的——反映了更高程度的预测有效性。

实施行为面试的过程从能力素质清单的构建开始，这些会具体到工作方面的设问。在工作所需的能力框架内，面试官会询问应聘者的任职资格和技能、他们所使用技术的具体经验和运用的结果、以及他们行动和行为背后的基本动机。例如，如果一家运动旅行公司希望挑选一个新的销售人员，而其中的一个关键因素就是劝说技巧。基于行为的面试就应该基于让候选人谈论他们在以前工作中需要善于劝导的场景。所提的序列问题应与下面所列相似，即每个问题都探查到了具体的行动、结果和候选人的潜在动机。

描述一个你不得不克服买方的极度抵抗而获得销售的场景。

- 对这种情况有什么不同？
- 客户反对的是什么？
- 你怎么回答？
- 面对客户的消极态度，你感觉怎样？
- 你接下来说什么？
- 你怎样结束销售？
- 你的行为的结果是什么？销售结束时你感觉怎样，为什么？

通过探索事件的这些细节，行为面试几乎成为候选人处理以上工作场景的重演。这样，可以观察到候选人“真实”的行为，任何伪装的部分都会被揭开。

志愿者的选拔过程应该加强，涉及多个可能反映招聘正式员工的步骤。然而，少数以社区为基础的体育组织在就一个职位进行正式的志愿者选拔过程中，通常职位的空缺数目大于志愿者的人数。

志愿者选拔过程的考虑因素可以包括适当的资格认证或准备进行相关课程（例如，教练认证）、团队工作经验、良好的沟通能力、专业技能（例如，照看组织财务状况的会计师）、以及可靠性和可信性。当任命某人接受某职位，而该职位包括与儿童的密切接触时，采用背景调查是明智的。在许多国家，如果志愿者的工作涉及到与未满 18 岁儿童时，法律上要求对志愿者进行犯罪历史审查。这种政策的好处是人们减少对官员和教练的怀疑。下面的文本框里有一个志愿者招募的例子。这是北京奥运会组委会在其网站上发布的征求志愿者的公告。它概述了志愿者的选拔标准。

## **同一个世界同一个梦想!**

奥组委在中国和全世界发动了一场大规模的志愿者招募活动。2008 北京奥运会和残奥会的奥组委志愿者招募政策是:

北京奥运会和残奥会的志愿者由授权人员招募, 由奥组委管理, 接受适当的责任, 在奥组委安排的时间和岗位无偿从事北京奥运会和残奥会的服务工作。

### **基本要求**

1. 志愿为北京奥运会和残奥会服务
2. 1990 年 6 月 30 日前出生, 身体健康
3. 遵守中国的法律法规
4. 能参加运动会前的训练和相关活动
5. 在北京奥运会和残奥会期间能连续服务七天以上
6. 母语为中文者应能进行基本的外语交流, 第一语言不是中文的应能用简单的中文交谈
7. 具备岗位所需的专门知识和技能

### **权利和义务**

#### **权利**

1. 了解奥运会期间的志愿者政策
2. 在被分配到一个岗位前表达自己的职位分配意愿
3. 被赋予必需的工作条件
4. 保障其合法权利
5. 有资格参加志愿者奥运会期间服务的评价和享有荣誉
6. 给志愿者工作提出意见和建议
7. 退出志愿者服务

#### **义务**

1. 遵守奥林匹克宪章、残奥会宪章和发扬奥林匹克精神
2. 服从奥组委的政策和规章
3. 遵守志愿者承诺
4. 完成相关的训练
5. 服从奥组委分配
6. 服从奥组委管理, 认真完成任务

## 7. 在服务期间遵守志愿者团队的规则

### 招募

奥运会和残奥会的志愿者主要从北京地区的大学生中招募，小部分将从北京以外的大陆居民、港澳台同胞和海外华人及外国人中招募。

### 申请渠道

奥组委或奥组委指定的组织负责接收申请。

### 申请时间

申请人必须在 2006 年 8 月至 2008 年 3 月期间递交申请。

来源: <http://en.beijing2008.cn/90/52/generalpolicy.shtml>

选拔过程的总结阶段，招聘组织必须决定雇用谁。正因如此，组织应核对一下候选人参考（如果前面没有做的话）。书面参考通常有效性较低，所以谨慎些是明智的。实际上，由于存在来自一些心存不满的前任员工提出法律诉讼的可能性，现在一些大型的组织不愿意提供书面参考，取而代之的仅仅是一封确认雇佣日期的信函。来自前任雇主的非正式电话面谈往往能获得公正的、真实的回答，不过这也应该谨慎使用。组织最终所做的审核应是关于候选人所声明的任职资格。招聘公司调查发现求职者关于任职资格的声明在很大程度上存在虚假。做完必要的审核后，组织就应该确定雇用谁。许多组织的通常做法是根据参考将候选人排序，然后按顺序雇用。在这种方式下，组织有可替代的候选人时应雇用被拒绝的候选人。另一种常做的方法是把候选人分为“可雇用”和“不可雇用”，并按参考的顺序列出可雇佣者的清单。

## 本章小结

招聘、选拔和公正的雇佣对体育组织来说是至关重要的。本章确定了招聘、选拔和其他 HRM 活动之间的联系，描述了建立岗位候选人才库的多种来源和方法及近来的趋势。本章也总结了各种选拔技巧及其优缺点、可信度和有效性。没有一种方法是对所有都情况适用的，因此，应该依据每次选拔的具体情况来确定选择合适的方法。这里还讨论了选拔过程中，特别是标准面试中偏见和主观的来源。还介绍和推荐了一种改进的基于行为的面试方法。同时，虽然一些方法比其他的明显更好，但也没有哪一种方法是不会出错的。如果有时间和资源，选拔中的不确定性可通过多种方法的组合使用来减少。

## 讨论题

1. 宣称招募和选拔是所有 HR 过程中最重要活动的主要原因有哪些？
2. 面试中产生偏见的原因是什么？怎样能使偏见最小化？
3. 根据附录 1 的招聘广告，列出适用该岗位的三种招聘方法。每种方法的优点和缺点各是什么？
4. 根据附录 1 的招聘广告，运用本章最后讨论的基于行为的面试来绘出面试的计划表。关注以下两方面能力：
  - 创新运动和娱乐节目、活动传递的经验和为残疾人士提供有创意的运动和娱乐节目、活动和计划的经验
  - 高度的组织、人际和表达能力

### 附录 1：招聘广告示例

#### 节目协调者-残疾人运动

##### 岗位描述：

- 策划、开发节目和活动并使之便于实施，以便为运动和娱乐存在障碍的人提供机会。
- 与 ACT、国家体育和娱乐机构、以及其它与残疾人参与体育和娱乐活动相关的团体保持联络。
- 安排预算和开发战略性的、可操作性的计划，为残疾人士提供运动和娱乐。
- 与相关组织和个人建立合作关系，以促进残疾人士运动和娱乐活动的推广。
- 能专业地代表 ACT 来面向各类国家残疾人体育组织的主管人员。
- 为 ACT 社区协调和提供残疾人关注课程、研讨会和服务。
- 为残疾人运动教育活动（DSEP）督导委员会提供协调和秘书支持。
- 准备报告、小结、经费申请、赞助建议和其他相关事宜。
- 选拔准则。

##### 必备条件：

- 关于残疾运动的现代知识。
- 具有为残疾人士提供有创意的运动和娱乐节目、活动和计划的经验。
- 应对战略和财务结果的能力表现。
- 高水平的组织、人际和表达能力。
- 良好的书写和口头表达能力。

附：

具有在运动管理、商业和/或残疾人研究方面的第三方教育证书将具有优势。

来源: <http://www.sportspeople.com.au/position/getfile.asp%3FFileID%3D1353+position+description+sports+organization&hl=en&ct=lnk&cd=1&gl=au23/4/07>

## 第五章 导向培训与组织文化

### 【学习目标】

- 解释体育组织中导向培训的重要性
- 描述组织社会化的阶段
- 描述不同种类的导向培训策略和实践
- 理解体育志愿者导向培训的重要性和过程
- 描述组织文化和它对新员工的指导作用

### 【本章概要】

导向培训被视为招聘和选拔过程中的最后步骤，或者正式员工或志愿者加盟的组织第一步。无论哪一种，它都是有效的 SHRM 重要的一步。本章审视了导向工作在对新员工面对一个新工作、新角色、新工作团队和新的组织中所起的重要转化作用。重要的是认识到新员工在行业中从新手到有经验者有很多种不同的类型，不过所有人在组织中的社会化都经历三个基本的步骤：进入前，进入和适应组织。对那些有过去经验的，导向培训并不仅仅是从一个组织环境到另一个组织环境的再社会化过程。当组织中一个目前的员工或志愿者转换到一个新的岗位，可能进入一个新的工作团队，新的工作场所，或者负有新的责任，导向培训（即再社会化）也是必须进行的。

导向培训的目的是使新员工适应他们的新工作环境。这个过程也给他们一个机会来调整，或重新调整他们关于组织的预先期望。这里介绍了个体心理契约的概念，它作为导向培训过程能在确保新员工对他或她与组织之间相互预期的理解起到重要作用。导向培训也为个体提供了一个机会来判断他或她与组织适应的程度。新员工获得、或至少大致了解工作场所和组织期望的准确信息是重要的。这一过程有可能提升新员工的角色辨析、工作团队的凝聚力和对组织政策的理解，他们的工作满意度、完成情况和停留期的最终因素等方面。同时，导向培训可作为一个试用期，在此期间，组织可以从其发展远景来评价个体的适合程度。虽然这点不是本章的重点，但它的确强调了系统化导向培训中的另一个实践构成部分。

三个阶段的组织社会化可以用框架来表示，连同策略和每一阶段的、能有效社会化的

更多导向实践，新员工被社会化的一个关键方面是组织文化。组织文化是一个组织内如何做事背后的价值观、信念、和设想。由于组织文化是成员们重要的导向力，所以新员工们应尽快了解组织文化。本章的最后部分聚焦于工作场所中组织文化的意义及其作用，和新员工导向中的地位。

## 体育组织中导向培训的重要性

导向培训或“就职”看起来可能是招聘和选拔过程中的最后阶段（Booth, Fosters, Robson & Welham, 2004），也是成功的人力资源管理（HRM）中的重要方面。大量的时间和资源可能被用于寻找、筛选和最终雇用一個被预期能对体育组织有重要贡献的新员工和志愿者。为保证组织的新员工尽快上马、完成预期的工作，并留在组织中，对他们适当介绍一下新的工作环境是非常紧迫的。有研究认为“进入组织的早期阶段是其组织生涯中最重要的阶段”（Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003: 79）。新员工最初的工作态度是其几个月后态度和行为的强烈的指标，包括他们是否留下或离开的可能性（Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003）。早期的社会化对使新员工有一个良好的开始和保持这一状态是非常重要的。有效的导向培训可以帮助新员工和志愿者适应他们的工作、团队和工作场所。反过来，这也有助于他们的工作满意度和对组织的认同感（Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003），减少应对新环境常见的压力和焦虑（Sake & Ashforth, 1997）。

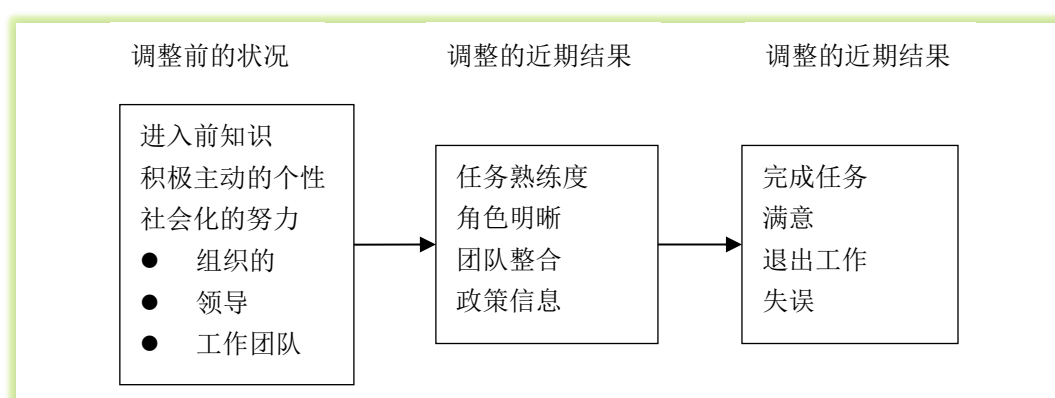


图 5.1 新人适应组织的模型

Kammeyer-Mueller, J.D. and Wanberg, C.R. (2003). 揭示了进入组织的过程：揭开了多种进入者及其调整的途径。Journal of Applied Psychology, 88, 779-794. American Psychological Association 出版。经准许，改编。

图 5.1 描述了使新员工适应组织的过程，尤其是系统化导向培训所预期的短期或近端的结果、长期或远端的结果。任务熟练度（技能及信心）、角色明晰（方向和目的）、团队整合（获

得认可和包容)、团体信息(理解非正式的权力关系)是新员工调整好坏的直接指标,显示了与组织中岗位所需的必备知识、技能和社会关系的培育,这些将有助于使新员工与组织及其目标联系在一起(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003: 781)。这些因素综合起来呈现出对组织的任务执行状况、工作满意度、退出工作和失误有着直接影响(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。组织中系统化导向培训的执行将阻止对这一进程的短期及长期影响的认识。图 5.1 亦勾勒出了有助于新员工调整的因素,也就是关于组织的进入前知识,新员工积极主动的个性,而这决定了个体获取信息的倾向性,组织及其领导、合作工人和工作团队的外部社会化影响。这些新员工调整过程中的因素详见于以下。

作为招聘和选拔过程的一部分,新员工和志愿者可能在某种程度上已对组织有一定的了解,或获得了一些进入前应掌握的知识以及他们的岗位情况。准备充分的候选人在某个岗位的面试前、至少在申请某个工作前就已熟悉了组织的任务、使命、产品、服务、项目和组织结构。在面试期间候选人通过各处逛逛、与现有员工交谈可能获得更多的了解。这对他们而言,了解这个他们可能工作的组织(事实上是地方)当然是重要的。例如,一个社区体育俱乐部的未来董事会成员在愿意就任某个职位前会提一些问题。“我要做些什么?”“多久开一次会?”是一些人考虑到其志愿时间的典型问题。一个未来的大学篮球教练在招聘和选拔阶段可能会问篮球队预算方面的问题和看看球队的设施。她或许想直接了解为体育系工作在贡献方面的其他预期。如上述例子所述,在招聘和选拔阶段,一些初步的导向引导可能就已经发生了,但在进入后对新员工的就职导向仍是非常重要的。下面我们会看到,进入前的知识有时并不准确和充足。

如果没有正式的导向培训,一个新雇用者在接近组织的预期及做事的方式上可能会需要更多的时间。由于不得不总是要忙着解决一定程度的压力和,他或她可能会经历这样一段表现欠佳的时期。如果缺乏对新员工和志愿者进一步的导向培训,这一具有挑战性的招聘和选拔过程是不完整的。

## 组织社会化

导向培训对一个人熟悉新事物而言很重要,与之一致的有社会化过程,一个人借此来了解 and 掌握一种文化、一个社会、组织或团体的价值观、态度和信仰和被认可的行为。无论何时我们进入一个新环境都会被社会化——当我们出生、第一次上学、开始(新)工作、到一个不同的国家或文化中。社会化是个人适应新环境中的习俗、语言、期望等等的过程。一个人

可能在生命中的某一个阶段被几种不同的社会环境社会化，例如，一个新工作和新城市。熟悉新环境、了解当地的期望和什么是能接受的很重要，只有这样才能尽快地、有效地融入进去。

正如个体天生就希望能尽快在新环境中愉快相处，一个体育组织也希望它的新雇佣者或志愿者能良好地适应，从而可以开始为组织做贡献。组织中社会化被定义为“了解能使他真正融为组织中一员的价值观、规范和认可行为的过程”（Van Maanen, 1976: 67）。这也是一个广义的定义，确切地说，什么是新员工应被引导的？为使新员工精通任务、明晰角色、融入团队和了解政策信息，需要熟悉的有关组织方面的内容包括以下：

- 组织中正式的与工作相关的方面（如使命和目标，规则和政策，组织结构和指挥链，汇报关系，评价和奖励系统，健康和标准，惩戒和申诉制度）
- 与人事相关的正规的政策和制度（如，报酬、员工福利）
- 岗位和分配的任务，包括所需技能、特别告知的要求
- 工作团队，包括管理者（们）（如，个性、团队规范和预期）
- 工作场所的物品陈列

另一个新员工应熟悉的方面是组织文化。

组织文化是核心价值观、信仰和组织内如何做事的设想。它可以通过视觉制品（如图标、陈列的照片和奖品）、以及故事、传言、仪式和着装款式表现。这些反映了组织是什么、其价值观是什么。组织的价值观、信仰和设想也在组织过程，如沟通（正式和非正式链）、决策（谁做决策）和奖励（说明什么是有价值的）中体现出来。组织文化折射了一种共享的理解，如同一种控制机制使成员理解“这儿事情是这样做的”。例如，有这样一种约定俗成的规则，即“比老板到的早，比老板离开的晚”；或者了解到最好的、或最重要的工作事实上是在喝咖啡、或高尔夫球课上完成的。由于组织文化对成员的整合作用，所以它对于保持战略方向非常重要。因此重要的是组织文化——什么是有价值的和被理解为“生活的方式”（Johns & Saks, 2001: 256）——与组织的共同战略保持一致（McKenna & Beech, 2002）。对组织文化的更多审视可见于对新员工制品和组织化过程的导向培训中。组织文化将在下面详细阐述。

## 新员工

如前所述，认识到组织中的新员工有好些类型很重要：（1）总体上对组织和工作场所来说都是全新者；（2）工作场所的老手，但新到一个组织；（3）组织中的老手，但新到组织中

的一个不同位置。如本章概要中所指的，个人刚到一个新的环境都需要一些引导，无论新环境指的是第一次加入一个组织、转换到一个新工作、新部门或组织内的新位置。不是所有的新员工都有同样的背景经历，这可能也是他们需要导向培训的一个重要考虑因素。

新引进者和初学者（如，近期的毕业生和那些很少有或完全没有工作经验的）对组织和工作类型的认识都是全新的，对该行业和全日制的工作世界可能也都是全新的（如，Carr, Pearson, Vest & Boyar, 2006）。这些员工可能适合入门级的工作，相对只需要一些基本的技能，同时组织有机会训练他们来适应进一步的岗位；例如与体育用品零售商或体育活动设备相关的销售工作。组织也招聘和选拔有经验的员工和志愿者，他们在组织中、行业中、或对某个特定类型的工种有先前的经验（如 Carr 等, 2006）。例如，销售员被提升到经理职位，或一个媒体关系人从大学体育环境中被雇佣到一个职业的体育特许经销机构工作。这些个体因为他们以往的经验、能为组织做贡献的知识和技能而被提升或雇用。对他们进行导向培训的重点应是面对一个新组织环境的再社会化。当现有员工或志愿者面临组织的重大变化时，再社会化可能也是需要的。

### 社会化的阶段

当个体从“新员工”向“内部员工”过渡时，考虑面临新工作或新组织的导向培训是有益的。工作的社会化过程中有三个基本阶段（Feldman, 1976）：（1）预期社会化，（2）遭遇社会化，（3）角色管理。与只关注于以个体初次作为成员进入组织为开始，以他们已遇到每一个人、阅读了所有的组织手册为结束的导向培训不同，这一框架承认新员工关于组织的了解始于他们进入工作场所之前，当他们适应角色后仍持续着。这三个阶段见图 5.2。

组织社会化过程的第一个阶段在进入组织前便出现了（Feldman, 1976）。作为预期社会化

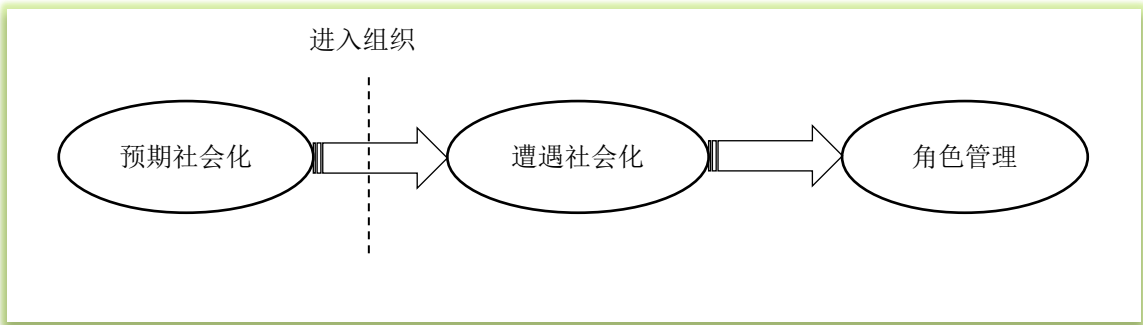


图 5.2 组织社会化阶段(Feldman, 1976)

的结果，大多数新员工对在体育产业的某个环节工作、某个特别角色或新组织本身意味着什

么，有事先形成的观念或预期。这些进入前的观念、预期和信息可能一部分由于个体的正规教育、先前的工作或志愿者经历、以及其他信息来源（如朋友、家庭、爱好者、媒体）而形成。体育管理的学生们常宣称他们希望为一个特别的（或许是他们的最爱？）职业运动队工作。虽然这可能是一个值得的职业目标，但个体所认为的为一个既定团队或组织工作应是怎么样的、与它实际是怎么样的之间存在着差距。根据 Hofacre 和 Branvold（1995: 174）的研究，“在职业体育中，预期和现实之间不吻合的可能性看起来特别高”。职业体育中的工作可能会被认为是极荣耀的，因为在这里员工能与体育明星并肩工作。然而，事实上更多的是工作时长长、报酬低和几乎无荣耀可言（Hofacre & Branvold, 1995）。在一个小职业棒球队联盟前台工作的预期和现实的研究中，Hofacre 和 Branvold 发现求职者在这一环节中关于重要技能和工作特征方面的看法与前台人员不同。他们发现，求职者认为要在小棒球职业联盟中职场成功，掌握棒球和体育知识很重要，这一认知与现有员工相比要显著很多。求职者对在职业棒球队中的发展机会、决策权力、工作稳定性和薪酬方面也有着不现实的过高期望。作者得出结论，由于求职者进入前的预期和现实工作的差距，求职者在在一个棒球前台工作中可能会经历“现实冲击”（Hall, 1976）和失望。

对个体在组织中可能经历的预期是构建了个体与组织间心理契约的基础，也就是个体所理解的他们应为组织做的，以及与之相对应的他们所能从组织获得的（Lewis, Thornhill & Saunders, 2003）。由于组织和新成员之间关于相互的义务存在不一致，当双方（个体和组织）存在不现实的预期时可能打破心理契约（心理契约的概念详见后面）。很多预先的经历和理解可能会使组织和个体间相互吸引。然而，认识到这些预期和进入前的社会化有赖于新员工的观念和期望，而这些可能与组织和工作的实情不符合；这些期望可能不同于组织所认为的重要的和所要求的有益于组织的价值、规范和行为。根据 Kammeyer-Mueller 和 Wanberg（2003: 782）的研究，“那些对工作各方面都很了解的人将能更好地估计他们适应新工作的要求，并将处于能更好地迎合他们的能力和偏好的位置。”研究支持这一观点，即对工作拥有更多进入前知识的新员工有更好的调节能力（Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003）。至少，认识到这一点很重要，也就是新员工不能在进入组织时像一个空盘子，而应该对工作和组织有不同程度的进入前知识，这些涉及到他们在那里进一步的社会化。Beyer 和 Hannah（2002）发现有经验的新员工倾向于使用过去的经验去适应一个新岗位，这些过去的经验形成了他们的“个人身份”，即作为员工他们是怎么样的和在工作环境中的他们的位置。他们喜欢广泛地运用这些知识，于是“过去的工作经验往往在新工作岗位和环境的社會化中起到重要的影响”（Beyer & Hannah, 2002: 641）。在社会化的第二阶段，各种差异将更明显，所以通过导向培训帮助新员

工形成关于组织和他们自身责任义务的准确认知是非常重要的。

第二阶段的遭遇或适应社会化发生在进入新组织或新工作时或此后不久。此时个体感受到“第一次作为组织的一名成员”而不是正试图融入组织的新人（Tosi 等, 2000: 102）。此时个体开始更深层次地了解组织,而他或她在组织中的身份也开始形成（Beyer & Hannah, 2002）。新员工被正式派发任务和加入团队。根据 Johns 和 Saks（2001: 245）的研究,“如果达到了适应的程度,新成员也就符合了主要的组织规范,并应该开始与有经验的组织成员同等视之。”Johns 和 Saks（2001: 247）提出社会化挑战应充分引导新员工和志愿者进入组织,“不使他们沮丧或扼杀他们的独特风格”。

一个组织对导向培训的承诺将有助于保证新员工有正式的机会来学习他们关于新工作环境所想和所希望了解的东西。这可能对有经验的、有更多预期社会化和进入前知识的新员工特别重要。研究表明有经验者在接受导向时更愿意被有效地社会化,就如同他们是新手一样（Rousseau, 2001）;也就是说,他们被给予机会和鼓励来收集信息、讨论和商谈其含义、搞清新环境,而不是认为他们“懂得秘诀”。通过一个战略性设计的导向过程,组织能利用正式的机会来交流它所希望初学者和有经验的新员工需要了解的东西。

第三阶段——角色管理——是进入组织一段时间后适应社会化的过程,包括调整个体关于组织的预期,理解相互的责任义务。这一阶段可能不像前两个阶段一样可以清楚地界定开始和结束。它可能更多地是由新员工而不是组织界定,个体在最后阶段的调整中对任务熟悉、角色辨析、团队整合和政策知识方面实现妥协。尽管如此,仍要认识到,经历了三个阶段的社会化,对新员工适应组织的导向培训并不一定就此结束。

## （重新）调整预期

预期社会化显示个体很可能在进入工作环境时已经具有关于他们的新工作、组织、体育项目和产业的预先设想。这些进入前的期望形成了新成员和志愿者与特定组织间心理契约的最初基础。心理契约是代表了个体和组织间共同期望的非书面协议。它是在导向时建立的一种权利、特权和义务,虽然它会随着个人在组织中的职业或时间而不断改变（Tosi 等, 2000）。如前所述,个人在导向中可能会发现他或她对组织的理解和期望的不一致,例如,工作状况、同事、晋升机会等等。因此,这一个阶段很重要,在这一时期,个人的心理契约将经历一些重要的发展。

在导向过程中,新员工或志愿者也可以第一次体验认识自己的价值观和信仰与组织的价

价值观和信仰之间的是否匹配。这会比他们在招聘和选拔过程中可能感受到的理解更深入些，即什么是众所周知的个人与组织匹配，或“组织与个人价值观的一致”（Tosi 等, 2000: 102）。研究表明，期望和所感知的个人与组织匹配的准确性（P-O）对新员工的短期工作满意度和忠诚度有着直接的影响（Tosi 等, 2000）。

## 心理契约

雇佣关系是指成员的努力和忠诚获得公平报酬的社会交换或交易。在形成这一关系基础的正式协议外，是个人与他或她的组织间的心理契约。心理契约包括员工或志愿者的信念，这些信念包括他们所指望的基于他们的工作、努力、业绩和奉献的回报。可能最重要的是，心理契约是基于个人的信仰，即这是一个他们与组织之间的相互之间的协议；也就是说，双方都了解他们各自的义务。不同的员工期望获得的回报是不同的，不同的组织也一样。不过，期望一般包括公平报酬、最低的指定持续工作时间的保证、安全的工作环境、社会情感的安全、所要求的导向和发展、和社区意识（Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006）。

志愿者，按定义讲，对经济报酬不会有任何期望，然而他们的心理契约可能包括使他们的需求和动机得到满足的期望；例如，通过体育志愿服务可以创造不同的、与他人交流的机会（Cuskelly, Hoye & Auld, 2006）。在一项对澳大利亚社区橄榄球志愿者心理契约的研究中，Taylor 等人发现（2006），参与者其实最注重他们志愿者角色的内在特征，特别是对有益性工作、社会环境和社交机会的期望，以及对他们的贡献的认可和赞赏。工作条件是他们最为关注的，特别是完成工作的志愿者的数量和从俱乐部获得支持的期望。

心理契约本质上是一个成员划分他或她对组织的期望的方式，同时反过来也是组织的期望。当组织未满足个体的期望或个体不符合组织的期望时，心理契约就被打破了。例如，一个职业体育用品经销商发现，她实际上并没有她所预期应拥有的选择新产品的决定权。结果可能是表现出沮丧、不满意、或不抱有幻想，并进一步影响个人的工作行为（Johns & Saks, 2001）。当个体对他自己与组织间的相互义务存在不确切理解时，心理契约的违反或打破的可能性就增加了。在对社区橄榄球志愿者的研究中，Taylor 等（2006）进一步发现俱乐部的管理者相比志愿者有着更加不同的期望，特别集中在诸如志愿者的招募和更换等交易要素上，而不是内在的志愿者角色特征和工作条件。作者得出结论认为，由于期望和义务方面存在差异，社区橄榄球俱乐部存在很明显的违反心理契约的可能性。

在预期的社会化期间，不切实际的关于工作和组织的期望可能进一步发展。而这有可能

是组织自身的问题，如果组织在招聘和选拔阶段对工作场所的现实和组织的期望做了不准确的描绘的话。当员工或志愿者逐渐认识到组织不能够提供原来的预期时，这种矛盾可能随着时间的推移而更加明显。当新招募者在导向中了解到原来所预期的无法实现时，这种状况也可能在短期里出现。这种“现实冲击”对新员工来说可能会有重要的影响，由于期望不能实现而降低义务、减少满意度和增加了压力。

心理契约对系统化导向培训具有重要意义，因为它有助于新员工和组织在相互关系上形成符合现实期望的理解。新员工在心理契约的建立过程中形成正确的概念非常重要（Johns & Saks, 2001: 246），很多条款都是在导向培训的预期社会化阶段建立的。

## 个人与组织匹配

根据 Cable 和 Parsons（2001:1）的研究，“个人与组织”（P-O）匹配，或者说人们与其工作的组织间的兼容，是在一个竞争激烈的商业环境和严格的劳动力市场中保持灵活性和忠诚员工的关键。研究始终表明，在与个人价值观相一致的环境中运作，在很多层面上是更具有积极意义的经验（Meglino & Ravlin, 1998: 380）。从一开始，新员工可能会问自己是否和如何融入组织。如果他们认识到，他们的价值观与组织的价值观不匹配，他们会通过改变自己的认知（即，个人价值观）、或离开组织，来处理这种不一致的状况（Cable & Parsons, 2001）。

组织价值观会在导向培训中被强调和明确，因此新员工可以很快开始确定它们是否适合。社会化在调整新员工的价值观以使之与组织的价值观保持一致时，是一个重要的力量。例如，一个新的教练在与其他教练会面、并了解组织中的正式和非正式做法后可能会变得更加自在和感觉更适应他的新工作环境。Cable 和 Parsons（2001）发现某些导向培训或社会化策略明显与 P-O 匹配相关，也就是，有序、固定、介入和授予策略，以下将会讨论。由于有经验的新员工往往主动寻求和加入一个他们认为适合他们的组织，所以我们可以期待有经验的新员工对 P-O 匹配有着更加正面的看法（Cable & Parsons, 2001）。

## 导向培训策略

在寻找他们所需要的帮助他们了解新环境的信息时，个人往往在自己的社会化中是积极的参与者（Alien, 2006）。他们也有一种倾向，去建立支持性的关系，并试图围绕新形势构建一个正面的框架（Ashford & Black, 1996）。为在新环境中能够自我把握，新员工会进行一些自我管理活动，以确保他们对新环境获得足够的信息。新员工参与这种积极主动的社会化的程

度是不一样的。例如，个人改变的程度取决于他们觉得新环境中自我把握的需要程度。Ashford 和 Black（1996）发现这是新员工在何种程度上积极运用各种策略的一个因素。有经验的新员工在积极的社会化方面更有可能，他们普遍在工作环境中感觉自在和适应新转入的组织，因为他们更自信自己需要了解什么，也更清楚自己需要了解什么。最后，前期社会化的程度有赖于组织对新员工系统化导向培训的程度。由于引导新员工适应组织、以及新员工在新环境中前期社会化的可能变化的程度是非常重要的，所以组织不应该让新员工自己去摸索。当然，各种战略和做法可以被用作系统导向培训过程的一部分，并在这里一一列举。

Van Maanen 和 Schein（1979）提出了一个框架，描述了组织中可能运用的不同类型的导向培训策略。这六种策略以对比性的六个层面呈现：

1. 集体与个人
2. 正式与非正式
3. 有序与随机
4. 固定与可变
5. 介入与分隔
6. 授予与剥离

采用集体方式的话，体育组织将新员工们集中在一起进行导向培训。这一做法的优势是，组织可以一次对好几个成员进行导向培训而不是逐个培训。另一个优势是，集团的新员工有机会一起了解组织，互相帮助、理解和分享个人的观点。社会互动的学习过程是公认的成功社会化的一个重要组成部分（Ostroff & Kozlowski, 1992）。提供给新员工们的是关于组织的标准化的或共同的信息，这有助于减少不确定性和促进共同价值观的形成，因为新员工知道他们所学的是其他人也正在学习的（Alien, 2006）。集体方式适用于同时有几个新员工，且都需要相同内容的导向培训。例如健身俱乐部来的新销售人员，或体育场的场地人员。集体方式也适用于更常规和技术性的工作，这些工作对于新员工来说需要知道相关的规则和程序，以便有效地开展他们的工作。例如，更衣室服务员、销售员或场地人员。如果导向重点是标准化的信息、且只进了一个新员工的话，集体方式也可能运用于个人的导向培训。与集体方式相反，个人方式的重点是针对每一个新成员进行。在组织社会化的途径中，组织和工作的标准化信息没有岗位导向重要时，个人方式就最为适合了。例如主教练或营销总监的职位。

正式策略指按计划好的方法进行，导向培训中传递的信息和传递信息的方式都是精心设计的。非正式策略则相反，采用这种方法的导向培训在本质上是未计划的和即兴的。它更像是特设的或“基于需要的”，包括在职学习而不是正式会议。同样的，正式策略倾向于传递更

为统一一致的信息，而通过非正式策略传递的信息可能更多样化，包括不同的个体、团队和工作。

有序方式采用循序渐进的模式，这一模式将了解组织的过程分成各个适当的阶段。例如，一个新雇用的具有必需资历的游泳教练，可能会通过一系列有关设施、项目、具体的安全和风险管理措施的正规学习来进行导向培训（无论是通过一个互动的导向培训课程，或是阅读一本手册），然后观察或跟随当前教师的教学，最后在一名主管的观察下自己独立地带一个班级，同时有主管到场观察。与此相反，随机方式较少将过程分阶段。对工作和工作场所的导向培训往往是任意的，或者“去了以后摸索出来”。有序导向方法可能会减少新员工关于是否有一个完全的导向培训（Alien, 2006）的不确定性或焦虑，因为它看起来是一个经过设计的过程。

另一个层面的导向培训策略是固定的或可变的。固定方法指在规定的框架里（例如 3 天，1 周，或 3 个月）进行导向培训。可变的时间框架指没有具体的导向结束点，相反，它可能假定持续到新员工调整结束（即，掌握任务、角色明晰、融入工作团队、了解政策信息）。固定策略适合新员工的需要和学习曲线（例如，新手可能比有经验者需要更多的时间）。这种方法还可以确保有一个发展和测试工作中胜任度的机会（Alien, 2006）。可变导向培训则更加开放和灵活，允许培训过程中存在的个体差异。

另一个层面的导向培训策略——介入与分隔——指正式员工是否直接参与新员工的导向培训。介入方式涉及到现有员工直接参与新员工的社会化，例如，通过正式指导或榜样的运用，以及举办导向培训课程。例如，雇用新救生员时，通过高级救生员来进行指导使之熟悉。导向培训可能包括正式的见面会、新救生员的在岗实践和最终高级救生员的监测和评价。另一方面，分隔方式并不正式涉及现有员工对新员工社会化的参与。相反，他们往往需要自己独立研究设备设施。前一种方法的主要好处是使新员工在社会化学习中和现有员工相互了解。另一个好处是在这一共同的环境中存在非正式社会化机会，即，了解导向培训计划外的或必需信息以外的与组织及其工作人员有关的内容。组织文化也可以通过故事和传言，以及对正式成员日常行为的观察所得传递给新员工。

最后一个层面的导向培训方式是授予与剥离。前者涉及引导新员工进入组织的重点是：他们所具有的哪方面特质是有助于组织的、积极的和独特的。这有助于个人了解他们在工作场所该如何适应，和着手建立一个积极的个人身份。授予方式提供的是“来自经验丰富的组织成员的积极的社会支持”（Alien, 2006: 240）。与此相反，剥离方式通过打破新员工可能对组织产生的任何误解来引导他们进入组织。剥离方式往往通过一个或多个测试来贬低或羞辱新

员工，目的是告诉新员工他们事实上并不知道组织里的事情。剥离基本上是对新员工已有“偏见”的消极的社会反馈，这种反馈一直持续到新员工适应为止（Alien, 2006: 240）。这种方法是最常见于军队和体育运动队，与欺侮是一样的概念——“撕裂”新员工以使他们进入状态。一旦新员工的偏见解除了，导向培训则使个体沿着组织的既定路线社会化。这种剥离方式更可能发生在组织想要以全新方式开始的入门级的工作。

考虑下面这个例子，关于健身俱乐部公司员工的导向培训：

**好生活（GoodLife）健身俱乐部的新员工导向培训**

好生活健身俱乐部在健身行业是公认的领导，它的健身俱乐部遍布加拿大。在好生活，对组织的领导们来说，让员工了解该组织的文化是非常重要的。因而，公司通过一系列迎新日活动和专门的培训课程，在新“伙伴”（员工）的“入职培训”中推出企业以及工作的核心价值观，目的就是为了向新员工灌输企业文化。

新员工要参加旨在用两三天时间介绍公司和他们的特殊工作的“好生活大本营”培养讲座。大本营是由人力资源部的核心部门定期进行管理的，新员工参加跨省或地区性俱乐部的费用都是组织负责的。参加大本营之前，所有新的员工都会发到 2 本关于公司的历史、核心价值、文化的书籍，以及一本概述政策、程序 and 责任的培训手册。大本营的第一天主要是开展各种帮助新员工更多的了解组织和组织使命、愿景的互动活动。第二或第三天就涉及更具体的工作岗位了，像新员工将学习他或她的具体工作（例如守备来电、销售岗位），同时也学习其他操作程序。在大本营，新员工也要参加核心价值观、职务脚本和其他方面的业务知识的测试。大多数新员工都是在工作的第一个月参加大本营的培训活动。

回到俱乐部后，新员工在工作之余，也不忘向经验丰富的人们学习，这能使他们更多地通过观察、实践和反馈来了解工作。在每周的小组会议上开展角色扮演是另一种新员工实践自己的所学的理论并获得反馈的方法。在这些会议上，工作人员还要学习工作职责和在相类似工作岗位上的同事的经验。每周的小组会议对帮助新员工做好工作而言也是很重要的。每一位新员工都要以三个月为周期接受工作评估，并由他们的总经理对他们的工作表现提供反馈意见。好生活俱乐部还给每位总经理提供一系列专门为新员工入职而设计的互动活动。这些活动可以帮助新员工更多的了解他们的经理、同事和公司，同时也能帮助经理更多地了解新员工。公司有独立的负责“好生活新兵训练营”的总经理。来自全国各地的新总经理以一个团体形式集中参加会议。有两个层次的新兵训练营：第一层次是个人在组织的第二或第三个月开展的；第二层次是第六个月左右开展的。在新兵训练营，总经理要学习诸如挽留客户，员工参与，就业法律

和公司运营的相关知识。高级管理人员出席这些会议和提供各自部门的信息及运作方法。在俱乐部，新来的总经理通常不会对新工作有什么不适，因为他们已经取代了前领导人或已经在新的俱乐部适应这个新角色。同时，大家期待新经理能有所创新，至少能知道员工在俱乐部的工作岗位以使自己更快地熟悉俱乐部的运作。

在好生活健身俱乐部股份有限公司，通过各种文件和或在职培训向新员工灌输组织文化，同时不断的反馈也有助于向新员工灌输企业核心价值。这些程序有助于该组织多次被评为加拿大 50 所最佳管理公司之一。

研究表明，由 Van Maanen 和 Schein (1979) 提出的社会化方法可分为两种模式 (cf. Johns & Saks, 2001)。机构式社会化是集体的，正式的，连续的，固定的和系列的。它反映了一种更结构化的并已经显示出促进新员工忠诚、信守承诺并因此减少营业额现象的社会化过程 (Ashforth & Saks, 1996; Cable & Parson, 2001; Griffeth & Hom, 2001)。Allen (2006) 发现：集体的、固定的、授权策略在新员工的承诺方面有最大的影响。就是说，小组为一段时间设置的方向重点就是新员工能给组织带来什么，适合他们的能最大限度发挥其才能的岗位。

与此相反，个人式社会化则是个人的、非正式的、随机的、变化的且无战略性的，它反映了一个相对比较简单的方法。在相关的研究中，Ashford 和 Black (1996) 认为工作绩效和满意度可以和从书面材料中获取的信息相联系。总而言之，从研究中可以得知结构式社会化至少提供了除了书面材料外通过社会学习与他人互动的机会。

## 导向培训实践

除了一般的导向培训策略外，还有其他具体的做法。多个导向培训实践已被提到并讨论至今，包括组织文献和文件的审查，正式会议指导和工作见习。我们主要讨论与新员工进入前和进入并适应组织的工作预演和指导。

先前讨论的新员工进入前对短期工作满意度等期望的潜在的影响因素。将预期社会化的资源视为控制下的组织本身是很重要的。工作预览是一种能给面试者带来对工作和组织的一个更好地感觉的方法 (Johns & Saks, 2001)。工作预览应该用来在招聘和选拔过程呈现一个现实和平衡的组织形象，而不是把重点放在以积极的方面单独吸引面试人员。当一个面试人员被问及对现实工作的期望，他或她能够更好地根据该工作是否符合他或她的需要和价值观来确定是该工作是否有吸引力 (O'Neill, Larson, Hewitt & Sauer, 2001)。如果一个人在更准确的组织形象的基础上接受一份工作，实际工作经验将更可能与他或她的进入前的期望相一致。因

此，在短期和长期的时间里将有更大的机会、更有效的调整（见图 5.1）。

有一种确保现实工作预览的可能机制。至少，面试官应该提供工作地点的拍摄图片、该组织的期望和工作性质；在展示组织积极特点的同时揭示其消极的方面。虽然这可能有点难以落实，特别当我们试图吸引最好的求职者。但是以更现实的期望进入组织的员工将会更快更好给组织以长远的回报。另一种在工作预览期间提供组织准确形象的手段是将有经验的员工对工作和工作场所积极和消极方面的意见进行收集，并将这些通过一个小册子或录像进行介绍。另外，让一个求职者花上一天或更多的时间在工作场所体验一下，或者与不同群体的员工，或与有经验的工作人员相处沟通。

对于那些求职者对实际任务和在一个特定组织中的责任不太清楚的工作而言，工作预览可能是特别重要的（O'Neill 等, 2001）。比如，对于正在面试校际体育信息主管职务的求职者而言工作预览就很有用，因为它可以提供一个了解组织的机会。工作预览可能要花一天的时间在校园里，去校际体育办公室走走，和教练、运动员及其他体育部人员会面。这将使求职者更好地感受将来要共事的体育主任的角色以及在校园环境中的工作将是怎样的。

一旦新员工进入组织，指导是一个越来越流行的做法，因为它可以促进新员工的成功定位与社会化。指导和社会学习的重要性是一样的，并有机会直接观察和学习组织中的另一个成员。导师通常是给初学者意见并在他们职业生涯早期给予帮助的人。这里就简要的介绍下指导，因为其在新员工导向培新方面的作用是潜在的，在第六章将对培训与开发的细节进行讨论。

组织可能有一个正式的指导方案，或基于非正式的，甚至是自发发展的相关的方案。研究表明，这两种形式都是有效的（Noe, 1988; Chao, Walz & Gardner, 1992）。新员工来到一个体育组织，例如在体育营销机构，可以设立一个导师以帮助员工了解工作相关的一些正式文件，如规章制度、报告关系、评价和奖励制度等。导师可以通过在他自己的部门和其他部门介绍新同事来促进关系的建立。通过这种方法，导师可以帮助新员工更快的认识到自己的角色定位。例如，呈现出优先提拔的过程，然后跟进与管理客户、管理帐户。

在进入组织的阶段，导师和能帮助新员工知道该做什么的同事之间的一个最重要的差异可能是前者能提供心理支持。导师可以帮助新员工建立自信，认同感，并有能力应付早期阶段可能遇到的任何困难。可以通过行为模拟的方法对他或她可能在工作场所中遇到的问题和相关的任何焦虑提供咨询和建议，并给予鼓励和认可。在没有正式的指导计划的组织，一个新员工可以从作为替代的网络同伴那里受益（Johns & Saks, 2001）。因为如果不是所有的职能都得由一个正式的导师发挥，那么网络就可以提供更多的同行。

## 志愿者导向培训

本章对员工和有目的的志愿者进行跟踪调查，将同一策略和练习应用于两组人员。一个设计良好的过程可以减少新志愿者的压力，让他们感到是受欢迎的。开始的时候，应该给新的志愿者提供一份包含所有关键志愿者和工作人员姓名和联系方式的资料，帮助志愿者熟悉新角色的职责和责任以及如何和其他组织交涉、熟悉设施或组织定期要使用的资源（ASC, 2000a）。因为他们只是提供了业余时间帮助体育组织所以没必要要求他们知道他们被期待要做什么、怎么做、什么时候做以及和谁共事。相反，鼓励他们的积极性很重要，因为这样能让他们建立一个强有力的现实的目标（Taylor 等， 2006）。

对于体育赛事志愿者而言，培训是赛事志愿者管理的一个关键组成部分（Gladden, McDonald & Barr, 1998; Chelladurai & Madella, 2006）。赛事志愿者培训通常被看成是志愿者的组织入门的第一道坎，或他们第一次作为组织成员感受该组织。和新来的工作人员共事，我们可能希望新来的志愿者已经经历了一些预期的社会化。比如说，伦敦、安大略的市民和社区周边地区对 1997 年社区联盟发布要在 2001 年举办四年一次的加拿大夏季运动会的事情就很熟悉了，这主要是通过媒体和口口传播，在同年晚些时候该运动会就为该地区带来了成功的回报。之后，随着新的和升级的体育设施的出现，当地居民已经意识到区域资金需求的增强并需要超过 6000 志愿者服务该阶段的活动。所有这方面的资料和这些经验会提供一些赛事的背景、发展情况、政治问题等等。事实上，媒体宣传的一个主要作用就是引导公民报名当志愿者（Doherty, 2003）。因此，我们可以推测，每个志愿者都会带着一些先入为主的想法和期望参与的组织活动，虽然这些想法不一定准确或完整。就成功运作的运动会而言，确保 6000 名志愿者能对使命、计划，管理结构、场地管理计划及现有的职位和职责有共同理解是非常重要的。这一信息要被共享，然后在比赛开始的 6 个月之前举行志愿者注册事宜。

根据 Chelladurai 和 Madella（2006）的研究，在初步阶段志愿者管理的关键是与志愿者共享赛事的性质、目标、关键作用、责任、志愿者角色定位及适用于他们的具体的人力资源政策和程序。它也可以被用来创造一个良好的环境和发展中所有志愿者的主人翁精神（Chelladurai & Madella, 2006: 61）。在这些类型任务的具体的培训班中，新员工通常仍在学习有关组织期望的内容，并调整自己的期望以尽快地适应。在 2001 年的加拿大夏季运动会，志愿者被分配到的具体地点，并扮演着各种角色，同时提供给他们有关交通、停车问题、安全、客户服务、解决冲突、跨文化意识和与媒体打交道的详细的书面和口头信息。根据这些正式的信息，志愿者会得到一个场地环境信息以帮助他们更好地熟悉以后要工作的现实物理空间。

2005 年 LPGA 加拿大女子公开赛的例子提供了一个认识到有效的人事导向对体育赛事重要性机会。

### 加拿大女子公开赛导向培训

加拿大皇家高尔夫协会（RCGA）是加拿大高尔夫运动的管理结构，成立于 1895 年。RCGA 以其悠久的历史为荣，同时领导着未来的所有比赛。除了一些全国业余锦标赛，RCGA 主要管理着在加拿大举行的唯一的国际高尔夫职业巡回赛（PGA）和美国女子职业高尔夫巡回赛（LPGA）。

RCGA 拥有十分强大的组织文化，它由领导能力、开放、尊重、敏感性和相关性等核心价值观等主要要素组成。此次参与工作的成员一丝不苟地保持着高尔夫运动的传统性和完整性，并且保证：“此次加拿大赛事的专业性、职业性、准备程度和激烈竞争都得到保障，股东们可以信任依赖我们。”（RCGA, 2007: 1）当 RCGA 半数的员工们在夏天从办公室走向户外去见证由该协会组织的全国男子和女子高尔夫锦标赛之时，他们就会发现 RCGA 这样的价值观和原则。

加拿大女子公开赛是其中的赛事之一。自 1973 年开始，RCGA 在加拿大不同地区组织管理此项赛事。作为一个非盈利组织，在正式和志愿工作人员的帮助下，该协会经办了这些职业体育赛事。每年，公开赛涉及超过 150 名选手，在此赛前、中、后，有大约 1500 名志愿者和越 30 名在职员工效力。2005 年，加拿大女子高尔夫公开赛在东海岸的新斯科舍省的 Glen Arbour 高尔夫球场举行。赛事的准备工作从 2 年前就开始了。具体来说，当地组织了一个志愿者协会来充当 RCGA 和举行地志愿者和社团的联系人。东道主 Glen Arbour 俱乐部球场选举了由 1 名主席和 5 名主管组成的委员会。

在 2005 年公开赛的 2 年前，RCGA 每月都要与当地组委会进行电话会议的沟通，以确保赛事的准备工作进展顺利。在这期间，工作人员还进行了 3 次实地考察。比赛周开始一个月前，RCGA 的 3 名全职工作人员前往 Glen Arbour，以监督志愿者的培训和赛事准备的最后阶段工作。当这些工作人员到达后发现，在高层会议和其他方面都显示出当地组委会在一些为赛事设计的提案上没有询求 RCGA 董事会成员的同意，在赞助商鸣谢上也与 RCGA 有明显的意见相左。还有一个。正如事实所述，当地组委会在这些措施和观点上从未给予通报，而是注重推广当地社区和高尔夫俱乐部本身。

这导致了在最后准备阶段的主要困难，也成为赛事志愿者培训的巨大挑战。当地的志愿者在参与之前已经对公开赛做出了某些预期，尤其是在招募的过程和当地组委会召开的主体介绍会议中。在后续的培训中，志愿者们开始接受第二种来自 RCGA 的不同的信息，而这些信息则强调了 RCGA 的优先和主导性。

这个事件从操作性来看是成功的，但是，当地组委会的许多代表对公开赛还是有诸多不满，并且对 RCGA 的议程保持自由。（由 Sharnon Hamm 整理，RCGA 提供信息来源）

### 讨论题

在今后的赛事中，RCGA 该如何改善与举办地组委会的关系？

## 组织文化

组织文化的概念扎根于人类学。文化是指人们生活的社会背景。正如一个群体、社团，或是社会都会分享概念价值，一个组织也是如此。组织文化是关于在一个组织中如何行事的基本体系，包括价值、信仰和设想（Schein, 1985）。就像我们个人的价值观和信仰指导着我们的行为，组织价值观和信仰也在指导着个人的行为。因此，组织文化是 SHRM 的核心部分。

Schein（1985）这样定义组织文化：

一个团体在学习如何处理它与外部适应和内部整合过程中创造、发现或形成的一系列基本设想。这些设想由实践证明是可行的，并且作为对困难的理解、思索和感受的正确方法而被授予新的成员。（Schein, 1985: 9）。

关于“事情如何会这样”的核心价值观、信仰和基本的设想也许是很难直接体会的。相反，它们是在组织活动和成员行为中展现和反映出来的。

这些是更显而易见的产物，体现了在一个组织中是有价值的，被重视的，和不接受的事物。靠着组织中的成员认知、接受这些价值观、信仰和设想的程度，它们指引或控制着组织行为。因此，使新进成员理解，并且被组织文化所包围，对于一个团体来说非常重要。相同的，对于新成员来说，尽快知晓所在工作场所事情的处理方式，也是有利的。

组织文化始终能通过员工态度与行为得以体现。组织中特定价值观和信仰的感知程度被证明能增强工作环境的满意度。组织承诺给予更多的激励，并降低员工流动率（如，Sheridan, 1992; Lok & Crawford, 1999; Adkins & Caldwell, 2004; Silverthorne, 2004; MacIntosh & Doherty, 2005）。从长远角度看，更能促进组织成绩的取得（Carmeli & Tishler, 2004）。员工的理解和对工作的满意度能对组织文化产生积极的影响。

强势文化是指关于组织的价值观，信念，设想都能被整个组织广泛认同和强烈接受的一种文化。可以预料，成员了解并且接受组织内部的事物运作，强势文化的影响甚至超越了引导力（McKenna & Beech, 2002）。然而，当其价值观，信念，和做事方法有违组织的公司战略、HR 计划和整体利益时，强势文化会成为一种负担；例如，沟通受限制，偏狭的差异，或者抗

拒改变。相反的，弱势文化是指关于组织的价值观，信念，设想不被整个组织广泛和强烈接受的一种文化。因此，这种文化不能作为组织成员间的引导力。新员工导向培训是一个加强组织文化的很好的机会，通过传授新员工期望行为和潜在的价值观和信念。新的机制能利用良好的组织文化得到发展，加强，维护，并且不理想的文化可能因此得以改善，讨论如下。

现在为止，讨论主要集中在被员工和志愿者一定程度上可以理解和接受的首要文化的概念上。我们也考虑到在主要文化和主导文化内有许多已分化的亚文化（Martin, 1992）。亚文化是一系列价值观，信念和设想在组织团体或单元内随时间形成的。亚文化可能在相同职能范围（如市场，销售，教练，行政），相同级别（如管理层，员工）或者同一地理区域（如隶属于更大母公司的健身俱乐部间）内个体间形成。亚文化基于拥有共同或者共享经验的团体成员反映共享的价值观和信念。亚文化也可能在员工或者志愿者等拥有相似人口特征（如妇女，前运动员）之间形成。这些亚文化的方式是个人的而不是与工作相关的，可能与结党类似。小圈子是新员工或老员工提供支持的一个重要来源，然而它也可能被视为一个排外的团体。如果它们能够在工作场所给成员提供一个更特定的与工作相关的参考框架，亚文化在功能基础上发展具有非常积极的意义。但是，如果它们所展现的价值观和文化，产生的更深远的行为与组织的战略一致时，只有从组织的观点来看其文化和亚文化才具有积极的意义。

正如 Martin 在 1992 年所说的，主流文化与亚文化的概念并不一定是对立的。然而，亚文化里可能包含了主流文化的核心价值观，以及两种文化相关联之处（McKenna & Beech, 2002: 93）。通过对大量连锁企业关于对主流文化与亚文化的研究，MacIntosh 和 Doherty（2005）发现充满激情、态度、满足、表现的合作价值观在社团员工要比办公室员工中来得更普遍。作者总结道，不同的亚文化与它们各自在两个不同群体中的功能是一致的。例如，若考虑到俱乐部的职责是为顾客提供高质量的满意服务，那么适当的合作价值在俱乐部中很普遍也就不足为奇了。相反地，办公室的员工一般负责无数的组织运营工作，而无法直接接触到满意服务的传递中（MacIntosh & Doherty, 2005: 17）。主流文化与亚文化共存的可能也就意味着新员工需要被社团的价值观与信念社会化，同时又要广泛传播组织文化。

有许多不同的方式可以用来描述一个独特组织文化的本质。每个组织的文化都是其独有的，所以要知道其文化本质的唯一途径就是看它的外在表现（组织实践，成员行为，象征符号，传言等），与员工谈论事情是如何进展的，以及内在原因（Sackmann, 2001）。这样做能帮助我们发现组织中潜在的价值观与信仰。然而，组织价值观的关键特征还包含了一些框架问题和相应的工具。Robbins（1997: 602）提到下面的几个价值观就是一个组织文化的核心：

- 成员认可度：全体工作人员及志愿者对其组织或专业领域的精湛程度。

- 团体着力点：工作中对和人或团队的强调程度。
- 人力关注度：组织决策的执行对任务本身或工作人员的影响。
- 控制力：工作人员或志愿者对组织内部管理条例的相应及遵守程度。
- 风险容忍度：工作人员或志愿者在执行任务时体现出的创新及风险控制能力。
- 奖赏制度：依据任务执行者任务的完成情况予以适当的奖励。
- 冲突容忍度：在任务执行过程中，对可能出现的而一些负面因素或冲突予以解决，甚至予以鼓励。
- 方式成果评估：在任务执行过程中，对方式过程的肯定与结果的肯定。
- 系统开放关注度：在组织过程中，对引起结果改变的内因与外因的关注。

这些用来描述组织文化概况的特点是根据员工对事情完成的程度而形成的，这可能决定了成员是否广泛理解和接受该概况；或者它是否明确事情怎样地持续发展，怎样被预期，或者为什么用某种方式解决某种事情。基于理解能力的变化和这些特点的重要性，也许存在其他重要的因素，而这将决定组织中亚文化的存在，尽管这些重要特质有可能与所有类型的组织有广泛的关联性，但研究表明了组织文化在不同行业中有特定性（Lee & Yu, 2004），Smith 和 Shilbury（2004）发现在志愿者业余体育组织中历史和传统具有很高的价值。

组织的主流文化及亚文化背后隐藏着价值观和信仰，组织应对这些核心价值观和信仰的本质和力量有一个全面的了解，特别要注意这些文化是否与公司的发展战略一致。在这一大方向下，新员工可以通过以下几种机制学习组织文化。

## 学习组织文化

组织文化被认为是社会进程的一部分。在进入组织之前，一个新成员可能会有自己关于组织价值观和信仰的看法。这种现象在招聘和选拔过程中产生，甚至在更早的时候，这取决于个人对组织的了解，包括个人经验以及他人口中获得。例如，作为一个前任员工或是体育用品零售商，健身俱乐部或是当地体育俱乐部的成员，一个新员工或是志愿者很可能会有关于组织文化以及这个组织如何发展的想法，这些都对他们的组织印象有影响。正如先前提到的，预期社会化回叙会成为关于组织不准确的信息的来源，新员工和志愿者要对组织的真实性有一个清楚的了解，这一点很重要（Hatch & Schultz, 1997; MacIntosh & Doherty, 2007b）。正如先前所提到的，这一点可以被升级成有效又实用的工作概览，通过这个步骤应聘者可以培养出一些组织文化的感觉。

一旦新员工融入到组织中，那么组织文化中最有意义的时刻——人的社会化就出现了。在这点上，个体就会融入到文化假象中，而这个现象反映出什么事被认为最重要，新员工通过一些现象，如办公室的家具装饰以及人员的着装风格来了解组织文化。这些现象给员工和志愿者们传递了在这个组织里什么是最重要的，什么是应该接受的，什么是被看重的。组织文化也体现在一些故事里，这些故事重现了组织在过去的表现，并提供了对现今实践的合法解释（Robbins, 1997: 616）。举一个例子，在英国的加拿大西安大略大学，故事讲述了“公牛”John Metras 先生，他是一个非常成功的足球队主教练，于 1939 年至 1969 年间执教，1945 年至 1964 年担任篮球队主教练，1945 年至 1972 年担任体育局局长。这个故事中强调了历史、传统的重要性，运动美德在当今学院中将继续成为核心价值观。

公司礼仪和庆典是另一个传递文化的途径。健身俱乐部或体育用品零售商都会通过销售业绩和庆典来传递成果。这种适应的过程就像是礼仪的一个部分。广义上说，它是系统的，从而也证明了了解组织处理事件步骤的重要性。年度员工聚餐、保龄球竞标赛或者参加慈善组织是另一种形式来表达并增强某种组织文化的方式。

观察别人的行为举止或许是最重要的，这让我们清楚的知道什么是该做的，什么是被禁止的，这也是我们学习组织文化的基本方式。比如说，观察成员们对一特定事件的反应和做法，注意正式和非正式的交流，并且了解组织对不明确的话和争端的容忍程度。这些组织文化中可见的现象不仅体现在教学中，更增强了组织现存的价值观和信仰（Johns & Saks, 2001）。

## 加强或改变组织文化

组织文化，即被其成员所广泛共享的，与组织目标及公司战略相一致的理念。由于牢固而积极的组织文化会带来潜在影响力，如何加强已有的文化，使其广泛而深化地传播应成为组织思考的重大问题。另一方面，学会如何改变不牢固以及不被许多人认同，或者与组织意图方向所违背的组织文化对组织来说也至关重要。

加强或改变现有的组织文化有很多方式。我们普遍认为，组织的创始人往往在起步阶段就已经设定好了组织的路径（Robbins, 1997）。以下例子很好的说明了这一点：好生活健身俱乐部（David Patchell-Evans），耐克（Phil Knight），当然，还有麦当劳（Ray Kroc）以及微软（Bill Gates）。组织的领导者，也可能包括创始人，继续引导或者改变组织文化的方向。当他们把注意力投向工作场所，他们自己的工作行为方式，以及他们对危机及重要事件的处理方式，都将加强或改变组织文化。John Stanton 对跑步的“发现”始于 1981 年，之后在 1984 年创立了

跑步室——为跑步者所建立的运动及聚会的零售店，其连锁店遍布加拿大和美国。他建立了跑步室俱乐部，其员工及顾客数量依然在逐步扩大（跑步室，2007a）。

组织文化也会通过招聘和选拔而加强或改变。雇用“适合”当前或所期望的组织文化的员工关系或志愿者可以加强并持久保持组织文化，抑或将其改变至令人期望的方向。继续刚才跑步室的例子，其运动零售店仅雇用跑步者成为其员工：

除了跑步者自己，还有谁才知道其他跑步者的需求，了解该提供何种跑步者需要的产品？跑步室的理念是，如果你和顾客同样都在跑步，那么你就能知道他们确切的需求。

跑步室是真正由跑步者运营，为跑步者服务的店（跑步室，2007b）。

新员工的社会化也是另一个加强或改变现有组织文化的重要因素。令人向往的文化可以在正式或非正式场合，比如，通过符号，故事，仪式，以及其他员工及志愿者的行为方式中形成，新员工就是这样开始了解组织文化的。可以想象，当组织文化不牢固时，综上所述潜在的价值观及信仰还未被广泛理解和接受，向新员工介绍是非常困难的。在导向培训中，奖励与所期望的组织价值观及信仰相一致的时候，可以加强并保持组织文化。

## 本章小结

导向培训的目标就是将组织的新员工社会化。重要的是，新员工中的“新手”和“老手”在进入组织时若有相关的周密而深入的计划，他们更有可能立即充满干劲做他们期望的工作，并与组织共进退。

理想情况下，在经历过社会化的三个阶段之后，新员工和志愿者会适应新的工作环境；预期、遭遇和角色管理社会化分别发生在新员工进入前、进入及适应组织之后。掌握任务，分清角色，整合工作组，了解政治知识，这些都是导向培训和社会化所带来的预料中的结果。成功适应的特征体现在组织承诺、工作满意度和人员留任度上。

要想调整或重组新员工对组织和其角色的期望，导向所起的作用是至关重要的。员工或新员工心理上或口头上与组织订立的合同都是建立在双方共同的期望与义务上的。其中某些期望与义务将会被确立，而有些可能需要根据组织的实际情况而调整。新员工对“个人与组织匹配”的看法对他们是否成功适应组织起着重要的作用。因此，产生或加强认知感，使新员工判断了解他们的价值观是否与组织价值观保持一致，在这一点上导向是至关重要的。

从社会到组织，新员工可能会主动地去寻找他们所需或觉得有用的信息。然而对组织来说，为了控制新员工如何接收及接收什么样的信息，执行精心设计的导向培训过程是重要的

一步。六大截然不同的方法框架凸显了组织用来有效推动导向培训的策略。对工作岗位进行预演和指导是导向培训的两大具体措施。这些措施分别在新员工进入前、进入后及适应组织之后都是适用的。

运动志愿者也会筹划运动项目，对他们进行导向培训不应该被认为是理所当然的。像员工一样，新志愿者很可能会对与组织实际情况完全不符或不完全相符的组织或活动抱有先入之见和期望。用来导向员工和培养员工交际能力的多种策略和实践对志愿者也同样适用。

最后，组织文化是价值观，是信仰，是设想，也是组织内部做事的基础。组织的标志、经历、惯例和实践都体现了组织文化。在某种程度上，组织文化是被员工和志愿者所理解并接受的，它使成员了解到什么是应该做的，要如何去做，从而引导和控制成员的行为。因此，对组织来说，重要的是使组织文化和组织合作战略保持一致，新员工要尽可能快的了解和融入到组织文化之中。

## 讨论题

1. 请谈谈你加入一个新的组织或新的工作环境时的经历，你是如何适应的？你运用了什么社交策略和方式？你的价值观与期望与该组织是否相符？你是否曾经历过任何“现实差异”？该组织怎样使你更快地适应新环境？
2. 请描述你与曾经应聘过或志愿服务过的组织的心灵契约。你希望从那个组织中得到什么，而那个组织又对你有怎样的期望？在工作中你是否曾改变过你的心灵契约？
3. 请用机构或个人的方式，为下面的身份设定导向过程：
  - a) 一个大学体育教练
  - b) 新的暑期运动营指导员
  - c) 一个运动员教练新手
  - d) 一个经验丰富的运动员教练
4. 请描述你最熟悉的一个体育组织的组织文化。（结合象征，故事，礼仪，传言，行为，核心价值观等方面）一个新成员该如何学习这个组织的文化呢？

## 第六章 体育组织的培训与开发

### 【学习目标】

- 系统地阐述培训与开发在体育组织中的重要性
- 理解员工和志愿者学习的目标
- 解释培训与开发模式
- 描述有效的培训与开发如何促进组织发展并且战略性地达成组织目标。

### 【本章概要】

培训与开发是人力资源管理（HRM）的重要组成部分，并且对组织是否能取得成功至关重要。一般来说，培训与开发是用来培养人的技能和组织能力，从而符合其战略挑战。更确切地说，培训与开发是用来消除实际生活中员工或志愿者在个人、团队或者组织中的理想表现的隐含或外在的隔膜。

本章概述了该 HRM 功能对于体育组织的效率和竞争力以及对应聘者或志愿者满意度的贡献。本章从系统的，综合的方法（例如战略）的角度来讨论培训与开发的过程和活动，这样的方法适用于任何应聘者（高级主管，一线管理者，新员工，志愿者）。运用这个方法的基础在于体育组织应确保其培训与开发动机与战略目标和组织任务是一致的（Prahalad & Hamel, 1990）。学习型组织，或者把组织当做一个综合的，有核心竞争力的学习系统的概念被称为“集体学习”，也会在本章讨论。

### 体育组织中培训与开发的重要性

一个拥有良好管理培训与开发计划的体育组织能更容易地去雇佣员工和志愿者，保证他们的人力资源拥有符合组织战略的能力，并且能为将来提供新的组织领导者。组织在员工雇佣上要积极建立较高的员工忠诚度（Nowday, 1999）以及增加他们反馈组织的责任义务感（Meyer, Allen, Smith, 1993）。研究发现，培训与开发会对组织成果、产品质量、市场份额和工作关系产生影响。同时它能带来更高的受益，较低的缺勤率（Boselie, Paauwe & Jansen, 2001）已在相关研究中概述。

一个系统的体育组织的战略培训与开发有以下基本原则：

- 提高员工和志愿者的工作满意度和士气。
- 减少人员流动率。
- 提高员工和志愿者的积极性。
- 提高过程效率。
- 提高技能以应对新技术新方法。
- 能了解并很好地进行风险管理。

对于员工和志愿者要公平的进行培训开发。有效的员工培训开发是许多社区体育组织得以继续生存的基础，因为这些组织要依赖于开发和留住这些员工来实现他们的核心服务。加拿大体育委员会的志愿者管理项目、英国体育委员会的志愿者投资计划和新西兰体育委员会的跑步运动项目都强调了对于志愿者培训的重要性。（Cuskelly 等, 2006）的一项对于澳大利亚志愿者群体的研究表明：志愿者委员会的保留及其成员人数都与培训开发有关。

培训开发包括一系列组织战略目标，而组织也要有这个能力去实现这些战略目标。比如说，在对于当地居民来说的一个首选的社区健身中心中，我们可以开发一个针对客户服务和关系管理问题的特定的培训项目来确保其员工理解怎么传递客户满意度，并确保客户保留并发展顾客忠诚度。在一项对于俱乐部员工的调查中，Makover（2003: 91）发现特定的培训指导能增强员工的意识、效率、承诺和满意度。长此以往，就会提高他们的客户服务水平。

培训与开发是为了确保给员工和志愿者提供学习新技术，新知识和态度的机会，这样才能使他们在其所工作的体育组织中符合要求。培训与开发的开展有很多原因，可以是为了个人，组织，员工或是志愿者。参与某个具体培训与开发项目最常见的原因有：

- 训练某项特定主题或是技能。
- 作为个人整体专业发展项目的一个组成部分。
- 当绩效评估中要求提供绩效改善情况。
- 作为继任管理或战略性人才管理过程的一部分。
- 作为发展共同共享的精神状态的一种方式，以及解决管理人员间决策方法。

具体来说，培训是指同时在工作时间和工作外的时间，发展和增强技术上的相关技能和能力。开发更多是指改变态度和行为，以及改变技能建构，最终达到增强人际交往能力的目的。最近几年，人们越来越关注超越培训与开发的观念，创造出“学习型组织”来全方面完善组织生活中的工作和学习。如此完整的方法需要组织高层管理人员的支持，也需要一个协调的组织文化。

Bratton 和 Gold（2003）确认了两个前提来巩固学习型组织的方法。第一，学习被视为一种有计划有内含的活动。人们推断出学习已被融入到组织的日常运行中。当一个人被雇用时，不一定是因为他或她现有的工作能力，他或她还应该展示自己在角色转换时具有的学习和改进的潜力。第二，非正式学习作为工作的一部分，也是所有管理人员和监督员的责任。这意味着工作表现，评估和发展是由管理人员和监督人员在他们工作项目中所要处理的，他们最终不断评估提高工作效率和职业发展的需求。在这个过程中了解学习的作用是基本的要求。

## 员工和志愿者学习

学习掌握新技能，新知识，新态度，以及在所处环境下产生的新习惯构成了员工培训与开发的基础。环境中的学习可以通过积极主动的，社会的，和反思的方式来实现（Driscoll, 1994）。学习是一项个体活动，因此不同的人有不同的偏好。一些人在某些特定的环境下学习效果最好，另一些人喜欢积极地思考，将旧知识和新知识联系起来然后从他们的经验中推导出含义。一些人喜欢通过以群体方式工作并从中获得不同的见解，另外一些人在有机会批判性地思考他们的行为以及会产生的结果时的学习状态最佳。

有三个不同的理论阐述了如何通过学习才能让管理者明白和学会最成功的培训与开发，分别是行为主义，认知主义和建构主义。行为主义理论注重通过正强化或负强化改变可观察的行为，学习者因为强化结果而关注行为。例如，一个健身中心的管理者也许会培训一个新的教练员，作为对他/她令人满意的行动上的补充，但当这个教练员获得这些技能时，管理者会只是表扬那些对工作有利的精确的行为。这种学习类型会因为学习者的经历在行为上产生持续的改变（Ormrod, 1999）。

认知主义注重思想过程，揭示了学习是通过大脑加工信息然后改变学习者的知识结构。学习的认知取向是指关于人们察觉他们周围所发生的事并理解这些事最终通过某种方式快速地以适当的行为回应（Gagne & Driscoll, 1988）。继续上个例子，管理者会给健身教练提供认知反馈，也就是，关于教练的表现的具体信息以及他在工作中的成就和失误。

建构主义学习取向主张个人的知识，和学习过程本身，是由学者的经验解释所构建而成的。学习被视作是一个人的知识或是行为上的一个相对持久的变化。这个前提有三部分组成：（1）时间的变化是长期的；（2）包含在学习者记忆中或是行为上的知识的内容和结构是变化的；（3）变化的原因是该学习者在环境中的经验（Mayer, 1982）。建构主义认为学习是学习者一部分有目的、有意识的活动。在这种理论中我们的健身教练会积极和有意识地通过行动来

学习工作所需的实践知识，然后再反馈到工作中。

构建学习是一个体育组织和员工，志愿者，管理者，各级主管共同的责任。员工应追求学习与组织的优先事项相一致，这可以为他们将来的工作做好准备，尽管有关知识、技能和能力的获取与他们的水平和能力也有关系。管理者和监督者负责能够支撑组织目标的培训。组织可以提供不断学习的机会，来优化组织学习。体育组织明确鼓励和支持这个过程，从一个战略的角度说就是“学习型组织”。

## 学习型组织

“学习型组织”(Senge, 1990),“知识创造”(Nonaka & Takeuchi, 1995),“知识管理”(Drucker, 1995),所有这些结构的设计，旨在提高组织的学习能力。一个学习型组织会结合组织的发展水平、集体智慧来学习，承认知识的重要性，特别是隐性知识的重要性。为此，不同的基于培训开发的方式(网络学习,实践社区)来促进学习的模式可能比传统的 HR 培训的效果更好。

组织学习的概念主要指技能和知识的发展，以及与过去行为的联系，同时还包括这些行为的效力以及未来的行为 (Fiol & Lyles, 1985)。通过这些学习而产生的知识使一个组织能够理解过去行为所产生的结果，并能对环境的应激做出反应。这个方法表明有效的学习能够使组织的技能和能力得到增强 (Levinthal, 1991)。

一个学习型组织的成员们会不断的有意识地学习新事物。他们将学到的东西应用到了改善产品或服务质量中，此过程涉及生产产品，提供服务，员工工作的环境质量以及组织成员的表现 (Honold, 1991: 56)。成为学习型组织的关键因素是通过不断改善和创新而变得更以客户为主的渴求。在学习型组织中，管理者，监督者，员工和志愿者都是积极支持学习的伙伴。每个人在识别学习需求，刺激和支持非正式学习，以及确保自己及他人能持续不断地学习中起到了重要的作用。

在学习型组织中，他们鼓励员工和志愿者学习，掌握新的知识和技能，并且将这些知识传播给组织中的其他人去改善或更新现存的工作实践，产品，服务，或者去开创新。学习被认为是日常工作中普通的一部分，工作被视为是学习的一个环境 (McGill & Slocum, 1994)。培训与开发活动被组织起来用来增强员工和志愿者的学习能力，并且被置于一个乐于学习的环境中。具体方式可能包括在良好的工作环境中使用工作轮换，辅导，自主学习，或者任务模拟等。在这个组织环境中，培训与开发是学习的一种形式，并且在学习和工作之间形成强有力的联系。所有组织的战略可行性都和持续性学习以及员工和志愿者的开发紧密关联。

# 培训与开发过程

培训与开发过程的基本构成如图 6.1 所示，包含了集体或个人的培训过程。在一个系统的培训与开发的方法中，最典型的第一步就是实行一个全面彻底的培训需求分析。这是根据培训目标的发展而制定的。培训目标会依次表明如何设计培训或开发活动。选定计划的执行过程中，同时要对培训与开发规划进行评估。

## 步骤一：培训需求分析

做一个全面的培训需求分析是为了收集信息，这些信息有利于培训计划和目标的开发。这个过程主要包括三个层面的方法。第一，组织层面的分析用来检验一个培训与开发规划是怎样支持组织的战略方向，并且是否符合组织目标。有人会问，什么是培训所需要的？通过培训可以实现什么组织目标？比如，一个高尔夫俱乐部通过会员数量下降地更新和会员服务满意度的降低来表示绩效差距。分析中所用到的信息可能包括高尔夫俱乐部的战略目标，文化，质量保证过程，人事变动和旷工率。分析的结果可以确定需要解决这个问题的培训需求。

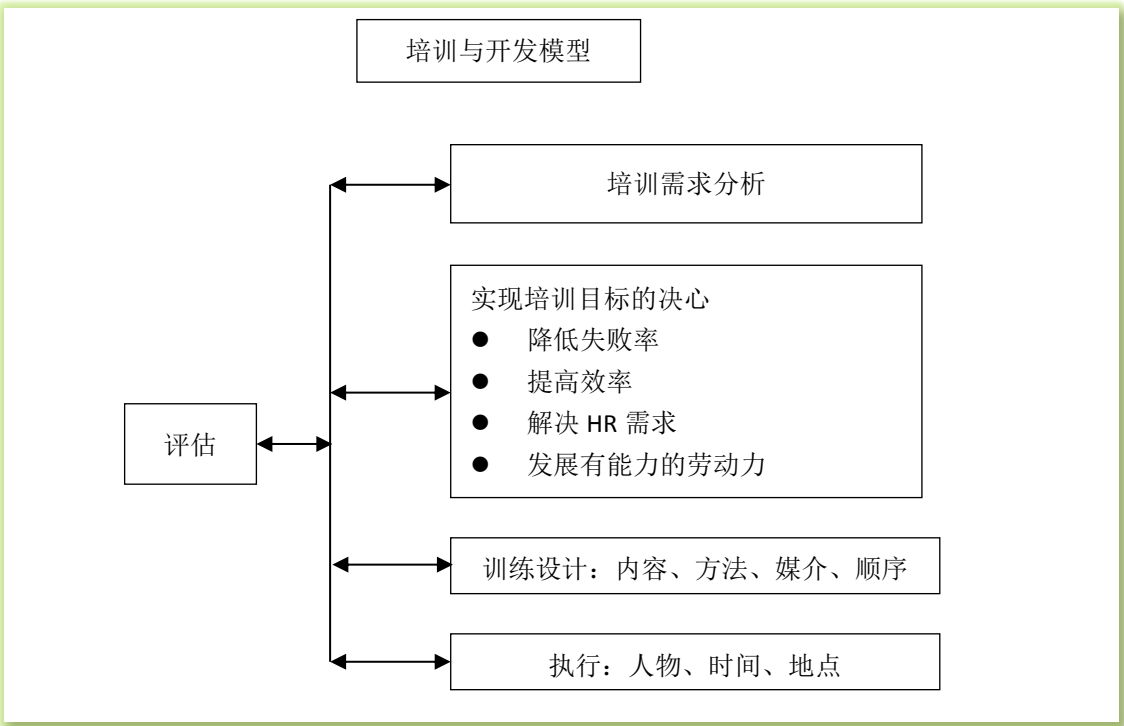


图 6.1 培训与开发模型（来源：Baumgarten, 1995: 209）

下一个层面的评估中，执行一个可操作的任务分析以确定工作任务的属性以及所需的知识、技能，和有效地执行职务所需的能力。这里的问题在于，我们需要学习什么样的知识才

能有效地做好这项工作？在这个层面的分析中使用的数据可能包括职位描述，绩效标准，以及其他组织中类似职位的要求和市场调研。例如，英国自行车协会在研究了官方需求后，制订一种针对官方的自行车训练的标准化方案，它将有一个标准化的形式，通过实践，将课程分成 6 个项目，包括儿童保护、交流、管理、技术和竞争（详见本章结尾的《来自实地》注解）。

最后，个人层面的分析可以看出一个人如何完成工作。根据对个人当前的工作表现以及期望的表现进行评估，可以确定每个人应该接受的培训。这确定了每个人需进行的各自不同的培训。员工和志愿者需要培训的原因有很多种，通常可以分为以下三类：

1. 更新或增加技能和知识。
2. 在绩效管理过程中填补绩效差距。
3. 填补增长或发展差距，个人升迁或填补组织中的另一职位。

在此分析层面所使用的数据须包括绩效评估、内外部客户反馈、观察报告以及 360 度反馈。比如，一位体育发展官员也许能在战略部署和执行，协调和交接活动，雇用和培训教练以及志愿者员工，使用绩效指标评估和监控活动上表现出色，但是他会在用工作需求来进行的财政资源管理和预算中苦苦挣扎。随之，他们将参加一门基础会计课程学习，通过学习来弥补这种技巧缺陷。

这三种层面的分析共同使用，就可以为明确组织培训目标提供依据，为培训的设计提供根据。理论上，评估培训主动性的标准也会在培训目标的达成过程中逐步建立。

不是所有组织都有系统明确的培训与开发需求机制。拥有这些机制的组织通常都是具备专业的 HR 人员的组织，例如政府部门，他们之所以需要达到这种层面是出于资金或是认证目的。小型或非盈利体育组织的需求分析通常是在一种更宽泛的层面上。举个在实际操作上发现缺陷的例子，例如立法风险管理文档，这是为了更高层次的财政技术而处理预算递呈的必然性或必要的依附标准。下文中的“AFL 俱乐部简介”是将志愿者满意度的广泛确认作为核心培训与开发需求的一个典型例子。

### **AFL 俱乐部简介**

澳大利亚格雷尔足球俱乐部经营良好并拥有成功的志愿者管理方案。该俱乐部有着大约 130 名志愿者，并已确立了一种系统化的和承担义务的方法来营造团队环境，这种环境能够优化工作满意度。该俱乐部逐渐建立此方案的步骤如下：

- 为志愿者方案安排一名协调员。

- 该协调员需纵观培训需求，并确保主要志愿人员及时得到管理培训，提供急救及药物和协调员工管理事宜。
- 所有现任的和新志愿者都要填写一张申请表和一份俱乐部志愿政策的复印件。
- 所有新志愿者都安排有导师计划。
- 所有培训人员都拥有升级的急救措施和体育培训人员资格证。
- 该俱乐部向参加娱乐办公室和体育志愿者管理论坛的人员支付报酬。
- 团队管理人员都已参加南澳大利亚国际足球联盟裁判规程培训研讨会。

来源：澳大利亚澳式足球联盟（2004）

## 步骤二：设置培训和学习目标

是要明确通过培训可以获得的成果以及根据明确的需求将对员工的培训与开发目标具体化。这将遏止先前的需求分析中确定的不足和缺陷。培训的目标表明组织对员工和志愿者的期望与他们对相关概念（隐私要求）的理解，执行自己的技能的能力（例如：公共演讲）或展示行为上的提升（提高决策能力）。体育组织中的员工和志愿者的一般的培训计划包括：交流，商量，客户服务，发展的行为准则，有关利益冲突问题，共同的社会责任，良好的社团管理，多样性问题，志愿者管理，教练技术和担任裁判。培训的后期通常定位在州或全国性认证框架内。

所有的培训都应该是由可观察、可衡量的学习目标所构成，且每个人都参与其中，这意味着受训者，培训员，管理者以及任何相关的一方都对期望的结果有明确的认识。举个例子，有一个针对多样性目标的基础水平上的培训计划可以包括以下几方面：

- 展示你对管理多样性和包容性的理解，包括其对价值观，重要性和对组织的影响的理解。
- 认可和鼓励在工作场所珍视多样性的行为。
- 开发可以通过利用差异及增进工作场所和谐的方式来加强组织能力的战略。

一旦确定了培训与开发的目标，下一个步骤就是设计相关的计划并确保基础设施的支持。

## 步骤三：设计培训与开发

正如先前所指，培训的目标和对象将会对设计产生影响。决定使用何种培训方法还和教学内容，教学方法，材料，练习以及次序有关。培训课程的内容应与需求评估中确定的领域

和培训目标直接相关。培训的设计是一个高度专业化的领域，并非本书的主要目的，而是在设计组织培训计划上提供准确的指南。然而，我们在评估培训计划设计以及方法的适宜性时需要考虑一些指导性的准则。

研究发现，目前已经存在一系列技能和任务分类，基本上我们会将它们分成三类：认知技能，人际沟通技能，心理运动技能（Goldstein & Ford, 2002）。认知技能与发展及解决问题，理解以及知识需求有关。人际沟通方面意味着人与人之间的相互作用，包括同事，志愿者以及利益相关者。这其中涵盖了大量的技能比如领导能力，交流能力，协商能力，解决冲突能力以及建立团队能力。心理运动技能与具体动作的体力或体育活动相关联。

培训方法

我们可以使用一系列的方法来实现结果要求的技能，知识和态度，任务开发需求。培训方法的选择应与技能或任务要求相适应。培训可能包括正式的，结构化的学习经验，比如课堂、研讨会或者是会议性的培训。表 6.1 列举了常用的脱产培训方法。

志愿者需要接受具体的在职培训来提供信息和技能。与大多数有薪职位不同，许多志愿者的角色都是由那些没有相关工作和技能的个人担任的。主要有以下几种情况：（a）技能和能力不是招募志愿者的依据；（b）许多志愿者可能需要分享或者轮换一个任务；（c）志愿工作通常很少受到监督（Kim, 2004）。比如招募一个志愿者担任值班经理是根据他对某一体育运动的知识而不是经理的经验。一旦熟练了，志愿者将通过参与发展计划在一个职位上进一步提高技能，获得进一步的知识。

表 6.1 常见的脱产培训方法

|       |                                                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 讲座    | 主要是口头报告，可能会以可视化的教具或讲义作为补充；这种方法通常局限于只提供专家的观点；经常被使用的原因是因为它容易组织并且在较短的时间内传达出更多的信息。当有一大群学员非常有用。 |
| 讲座/讨论 | 在会议期间当培训师通过在限定的时间内增加学员的便利的讨论来改变讲座；讨论通常以问题的形式开始，培训师需计划好讨论并且谨慎选择与讨论有关的问题。                    |
| 演示    | 口头阐述和可视化的活动相结合。方法示范体现了过程，理论和事实，在传授一种可观察的技能时特别有效。结果示范体现了一些实践和创新的结果。                         |
| 小组讨论  | 培训师带领受训者组成一个小组来讨论一个给定的话题；可能会也可能不会次于一个简短解释的讲座。                                              |

---

|       |                                                                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 座谈会   | 一系列的讲座会由一位导师主持;允许有几个论点或是几个相关话题的陈述介绍。                                                                   |
| 座谈小组  | 一段和坐在房间前面的几位专家的对话。导师协调讨论。与座谈会不同,因为座谈小组有机会讨论并可以互相影响每位的想法和观点。                                            |
| 论坛    | 在一个或多个演讲后,读者可以相互讨论主题,提出更广泛的观点。<br>讨论组鼓励/允许每个人参与讨论,即使观众人数很多。                                            |
| 案例分析  | 对于每位实习生所遇的具体情形及问题给予相关信息,以及他们将以个人或讨论组的形式被分派就解决困难最合适的方法提出建议的任务。就培训环境提出一个实践性的例子,创设一个许多培训者工作时可能面临问题的解决型情景。 |
| 模拟和游戏 | 问题解决经验练习到复杂的多维事物模拟,范围从简单的个人到小组。包含了一系列已经计划好的发展活动;模拟允许参与者在不知道任何能影响真实组织结果的情况下,观察他们选择的影响力。                 |

---

来源: 改编自 Carey (1999)

志愿者进行培训的动机可能与那些受薪员工是不同的。动机高度取决于不同的情境。在加拿大萨斯喀彻温省, Dorsch, Riemer, Sluth, Paskevich, Chelladurai (2002) 对体育、文化和娱乐组织进行了广泛研究, 结果表明志愿者所承担的义务与组织绩效、组织特征、心理气氛的安全度、角色认同、角色接受的满意度相关。研究者建议提供与体育类志愿者的培训与开发相关联的机会, 这将大大增加志愿者在组织中的身份感, 依次增加自身满足感和义务感。

Kim (2004) 在关于美国青少年足球组织培训和志愿者的研究中发现, 一个志愿者对于组织的责任感很大部分与他们对于被培训的意愿度有关。学习导向(相信努力学习会导致结果的改善)和理解(只在本单位使用的学习机会、知识技能能力)对于志愿者投入于培训的意愿度来说, 也是一个重要的因素。

当澳洲体育委员会(2000)在他们的志愿者培训中记录了相应模块, 许多志愿者都将积极寻找和投身于培训之中, 但是也有其他人感到培训似乎不是利用时间最好的方式。除此之外, 到底是个人还是组织, 亦或是两者结合来支付培训费用呢? 当培训被当做义务需要时, 这个问题就需要特别的考虑(澳洲体育委员会, 2000: 7)。

由于网络培训易于使用, 从而衍生出一系列的由政府、国家、洲级运动团体、非政府组织(NGO)开发的在线手册、支撑材料、培训课程。这些都不需支付任何费用且很方便。无论是对于志愿者还是在社区体育工作的受薪员工来说, 这些课程都是很重要的。以下是关于一则在线培训计划的案例。

### 在线培训——“遵守游戏规则”计划

“遵守游戏规则”是一项对于教练、管理员、裁判和仲裁者、参与者、志愿者来说免费的在线培训。这项培训时间很短（大约 2 小时），也许会被分开来或是一起做完。并且会大量的使用案例来进行研究。

“遵守游戏规则”有以下三项主要的目标：

1. 信息：它提供探测歧视、骚扰和儿童保护的信息。
2. 权利：为了探测权利，并且发现这些规则在体育和娱乐活动中怎样保护这些权利，同时不被歧视。
3. 义务：义务即为遵守条例。

这些课程提供当前的规则信息、法律和很好实践案例。在每个模块的最后都会有一个在线的阶段测试，并且我们会为成功完成课程的学员颁发官方认可的证书。

更多信息：可上 [www.playbytherules.net.au](http://www.playbytherules.net.au) 来进行查询。“遵守游戏规则”由澳大利亚和各州及国土局提供支持。

## 员工和志愿者的发展

组织的个人发展主要取决于通过加强员工或志愿者的能力来增强其组织表现力。发展性的互动不仅有潜力来通过增加知识和人生成功经验增强个人的成长，并且可以通过增强其表现力及提高员工的保留率来发展其组织目标。有各种形式的发展导向活动，比如：实习职位、工作轮换、领导力和管理发展项目，指导、教练；并有一系列的发展性互动话题，例如：职业意见与工作生活支持与平衡；以及一系列可以促进发展的因素（Higgin & Kram, 2001）。

实习职位为个体提供了超出常人责任范围的特定责任，和/或是与前辈合作或向前辈学习。工作轮换包括为个人提供更多的工作机会，每一项选择都可以建立健全他们自身的技能、知识和参与一定范围内的组织活动的经验。同时也成功建立员工和志愿者导向培训过程和方案。对于导向培训这方面的解释以及其在发展中的用途的细节已在第五章中作了讨论。

表 6.2 指导和教练的区别

|    | 指导      | 辅导    |
|----|---------|-------|
| 焦点 | 个人      | 提高成绩  |
| 角色 | 引导者没有议程 | 有具体议程 |
| 关系 | 自我选择    | 被分配   |

|       |         |         |
|-------|---------|---------|
| 影响的来源 | 感知价值    | 职位      |
| 个人回馈  | 自我肯定/学习 | 团队合作/成绩 |
| 竞技舞台  | 生活      | 与任务相关   |

关注于发展的行动方案如指导计划和教练任务实质上已经很受欢迎（Eddy, D'Abate, Tannenbaum, Givens-Skeaton & Robinson, 2006）。指导与教练方法使用频率增加的一个原因是越来越多的证据证明它的积极效用，而这些积极效用是导师能引导职业上的成功，另外这些方式使用能获得竞争优势（Veale & Watchel, 1996）。教练和指导计划是否属于工作取决于教练和导师是位于组织内部还是外部。当教练和导师这两个术语的使用有时候是可替换的时候，他们各自扮演的角色是有差异的，已在表 6.2 中概述。

无论在正式的指导计划还是在非正式的关系中，导师关注的是人，他们的职业以及对个人成长的支持，而教练更侧重的是工作并以业绩为导向。教练目的在于通过清晰的目标，技能，实践和反馈来提高他们的能力，用这种方法来帮助他人提高，这和体育教练没有什么不同。对被训练者来说，教练可能是同行或者更资深的角色。

### 指导

指导是一种关系的建立。导师通常是比学员持有更资深的角色，并能够传授关于职业发展的知识。指导是一种建立在发展需求上的正式关系。一位导师可以将自己的知识、经验分享给那些学员，让他们更好的成长与发展，同时也给予他们支持、建议和咨询。导师在指导学员了解如何把事情做好，伦理决策分析，了解别人和他们的观点，并访问网络，并确定个性化等方面做出了重要贡献。这种关系其实也有益于导师，因为他可以在与学员的交流和反馈中得利。每一方都需要在一个地方工作来维持这种指导关系，并且处理一些关于权力，多样性，反对变革，学习方式和怎样才能成功终止关系的问题（Shea, 1999）。

最便利的指导方案要有一个正式的过程，它定义了每一个步骤和指导方案的持续成功。尽管方案会有区别，一般来说，指导可以被分为以下 8 种步骤：

1. **选择学员：**这可能需要通过一个具体的工作或需要在集中注意力的普通领域内决定或者也可以通过自我或管理者提拔的过程。
2. **确定发展需求：**确定改善或者进一步发展的领域，通过自我或管理评估确定。
3. **选择有潜力的导师：**评估导师的能力和承担角色的意愿度。
4. **导师与学员的配对：**评估学员所需的技能、知识和导师在哪方面能提供练习和指导

的能力是否符合。

5. *导师和学员的倾向*: 关于时间的承诺, 相互作用, 报告所要求的相关发展责任都应有一定的期望。
6. *拟定合同*: 包括发展计划, 保密条款, 关系持续时间, 会议次数, 导师和学员双方的角色使命。
7. *实施和报告*: 定期报告合同执行情况, 及有助于发展目标的关系和进展
8. *评估和后续行动*: 进行评估。

指导需要来自双方的承诺, 在指导方案中即使一个普通议题的提出也关系到找出一个适当的导师, 这个导师可以对学员提供专业方面(职业上)和个人方面(心理上)的指导。Weaver 和 Chelladurai (2002: 98) 认为成功的指导“对于学员有积极的结果(进步, 成长和满意), 对于导师有积极的结果(本质上的满意, 良好的状态, 令人尊重和充满力量), 对于这个组织也有积极的结果。”对于校际体育管理者们的研究中发现被指导的员工相较于那些没有被指导的员工更满意于被组织监督并且尊重与他们一起工作的人和他们的外在报酬 (Weaver & Chelladurai, 2002)。

发展和实施指导计划也是一个战略, 这个战略解决体育官员、教练员和志愿者在发展和权力方面的问题。在 Cuskelly 和 Hoye (2004: 30) 一份关于澳大利亚体育官员的权力的研究中, 他们指出国家的和州的体育组织觉得“集中培训应该从文化‘测试’转变为一种指导和更新”。

另外, 指导已经被证实能作为支持和鼓励更多女性在体育组织中成为领导者的一种方式 (Sisley, 1990; Abney, 1991; Lough, 1998;)。Abney (1991: 50) 认为“女性作为模范和导师的角色很少存在, 这对于其他女性来说是一个令人鼓舞的因素”。顺便补充一下, 在女性涉及运动领导阶层的学说中, Kelly (2004) 总结出找到一位合适的领导者和作为一名合适的导师, 对于一位成功的领导者是极为重要的。Kelly 又指出对于女性在运动管理方面的专业培训是有限的, 并且她还建议女性在达到校际、院际之间训练环境要求的发展程序上做出更多的研究。一项挪威奥林匹克委员会和体育联盟关于女性员工和被选举为代表性别差的研究发现 (Rimeslåtten, 2004), 没有受过正规体育教育的女性认为指导相对于正式的体育教育更为重要。这表明, 作为开发活动的指导需要在个人基础上进行评估。

## 教练

目前, 有为数众多的绩效辅导模式, 但是基本上, 教练包括一个人通过鼓励、质疑、激

励来支持和指导另外一个人（这里指员工）。员工制订一个行动计划，教练将利用激励和引导来帮助他们完成计划。这种教练-员工的关系是通过一种关系协定被设计和定义的，而这种关系是建立在员工表现出来的兴趣，计划和期望的结果的基础之上。

教练和指导不一样，因为管理者很少会提供建议。管理者们一般会用提问、反馈、讨论的方式让员工来明确他们的职业或者明确他们的发展目标，发展选择，战略和为了得到理想的结果而付出的行动计划。员工们需要对他们自己的业绩和成功负责，教练不希望员工采取任何特别的行动或者来获得特殊的目的。教练在员工完成他或她的行动计划的过程中进行监督。教练不提供咨询或治疗。

当教练的应用作为一种发展选择而不断成长的时候，模式、框架和理论的广度和复杂度也在不断成长。GROW 模式（Whitmore, 2004）是一种被广泛应用的教练框架。这种模式的基础就是你需要知道你要去哪（即目标 G），你在哪（即目前的现实情况 R）和在你选择最好方式之前所有可能达成目标（O）的方法。最后的要素是动力或者说决心（W）来经受改变和承担行动义务。这四个 GROW 模式的构成要素可用于构建一个完整的教练系统或者其中单个部分。

变革型教练（Hargrove, 2002）是不同于单环学习的一种模式。例如 GROW 的辅导，它通过确认个体行为的来源以及参照架构（双环学习）来帮助学员从不同的方面看待事物（三环学习）。这种变革型模式包括帮助学员不断地提高他们目前的学习状态或者让他们做一些他们已经有能力可以做得更好的事。它试图帮助学员打破僵局，学会做不同的事，然后将学习模式转向能让他们的理解背景和观点得以改变的三环学习模式。这样一来，学员们就能创造出新的可能性来帮助他们自己开发自我的潜能。实质上，这种变革型模式就是能让学员从根本上重塑他们的思维模式。这种方法可以用在推崇建设性方针的学习中，在本章之前已经作过讨论。

和指导相类似，教练技术可以使教练和学员都得到锻炼和提高。教练可以得到和培训相关的额外技能和技巧，而学员则可以达成他们的预期目标。研究明确表明，学习的成果可以表现在工作中行为上和表现上的改变。如果这种变革型辅导组织被社会广泛接受，那么对于岗位培训的建立将会非常有利。如果学员没有机会或者不能表现出培训中的行为或使用培训中学来的技能，那么无论这个教练有多么的好，他都会被解雇（Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003）。

## 领导力发展

管理和领导力发展，以及队伍建设的方案和举措都是重要的发展领域。发展举措包括在职培训，外部的短期课程，特别计划，寄宿课程，和行政发展课程（如公司特定的 MBA 课程）。通过内部流程或外部培训公司，政府机构或大学，这些发展计划得以实施。外部课程可以专门为体育组织及其工作人员或员工量身定制。志愿者可参与开放式课程，这些课程由一系列的组织构成，例如下文概述的加拿大妇女发展和体育协会项目。评估领导者和经理者的培训与开发的要求，涉及到复杂的任务，那就是确定任何给定的工作所要求达到的能力，此外还有许多文件，用来考核管理和领导行为和技能。通过各种形式的培训与开发计划，开发管理、领导力和团队合作能力的项目课程应当考虑到有关这方面的发展将如何提高该组织的能力，以满足其战略目标。

### **妇女在体育中的领导力发展**

加拿大妇女发展协会和妇女体育运动及领导力项目包括了一系列专为女性设计的发展会议，并由女性在体育运动和社区中发挥领导作用。

发展会议融合理论与实际应用，并为女性提供了一个在体育运动或志愿服务中分享经验的机会，从而反映在思想和应用的具体技术中。同时，会议也提供了参与者之间的网络交流机会。

#### ■ 有效的沟通

- 实行有效的自我介绍
- 讨论被动，积极，自信的沟通风格
- 在与运动相关的场景中练习使用自信的沟通

#### ■ 解决冲突

- 确定冲突的根源
- 学习成功解决问题的技巧
- 寻找识别的场景数量的最佳方法

#### ■ 影响变化

- 讨论如何成为一个成功的倡导者
- 确定影响决策者的因素
- 提出使运动变得有意义的方法

#### ■ 创建工作与生活平衡

- 探索使工作与生活平衡的要素

- 探究 10 个关键的解决方案，以帮助您找到并保持工作与生活平衡
- 分享热门工作与生活平衡的技巧和成功的故事
- 有效的网络
- 探索个人的价值和专业网络
- 确定战略，以建立和维护您的网络
- 预演联网方案

来源: <http://www.caaw.ca/e/leadership/programme>

接下去就进入到如何适当考虑根据战略目的提高组织能力的环节。

## 职业规划和发展的

有效的职业规划和发展的包含员工个人发展的需要和一个组织的所需的战略能力相协调的方式 (Watt, Bennett & Taylor, 2004: 372)。职业发展是职业规划的组合。职业规划是个人的责任。职业生涯管理涉及到组织的培训与开发的要求和倡议。职业生涯规划是个人承担评估他们自己的优势和发展机会的过程。这些优势和发展机会是相对于当前正在执行的工作和他们渴望的未来的职业而言的。职业生涯管理指的是组织提供个人支持，通过培训、发展和绩效反馈，协助个人职业生涯规划的实施。

一个辅助性的组织结构和文化可以极大程度的有效帮助职业生涯发展。这就包括设计过程来找出发展需求，提供时间和空间来把握住发展机遇，监测和反馈机制，指导和教练技术，并且营造一种重视学习的文化氛围。这种发展过程已被例证为一个不断循环的过程，正如图 6.2 所示。

这个过程的第一步就是发展由以下学科，例如人际关系，管理学或领导技能分类产生的各种能力所组成的成功档案。这些能力可以用来实现个人和组织的目标。此外，它还包括了决策制定，协商和创造力等能力。这个成功档案还会由于内部和外部环境的需求而做出相应变化。下一步就是评估个人当前体现成功档案的能力水平。现在有很多评估技术，包括测试，以能力为基础的表现评估和多方面的调查。一经评估，那么个人就会获得一份评估结果的反馈。这个反馈包括提供具体的有关个人行为的例子，用来解释指出他/她的优势和发展领域。在反馈环节以后，个人应制订一份发展计划，定下首要任务，确定两到三个以后要付出相当努力的领域。这个发展计划要考虑个人的学习偏好，并且结合各种各样的工具和学习技巧，

比如指导，教练，特殊任务或者在日常任务和责任中实施战术性的行为改变（Watt 等, 2004）。

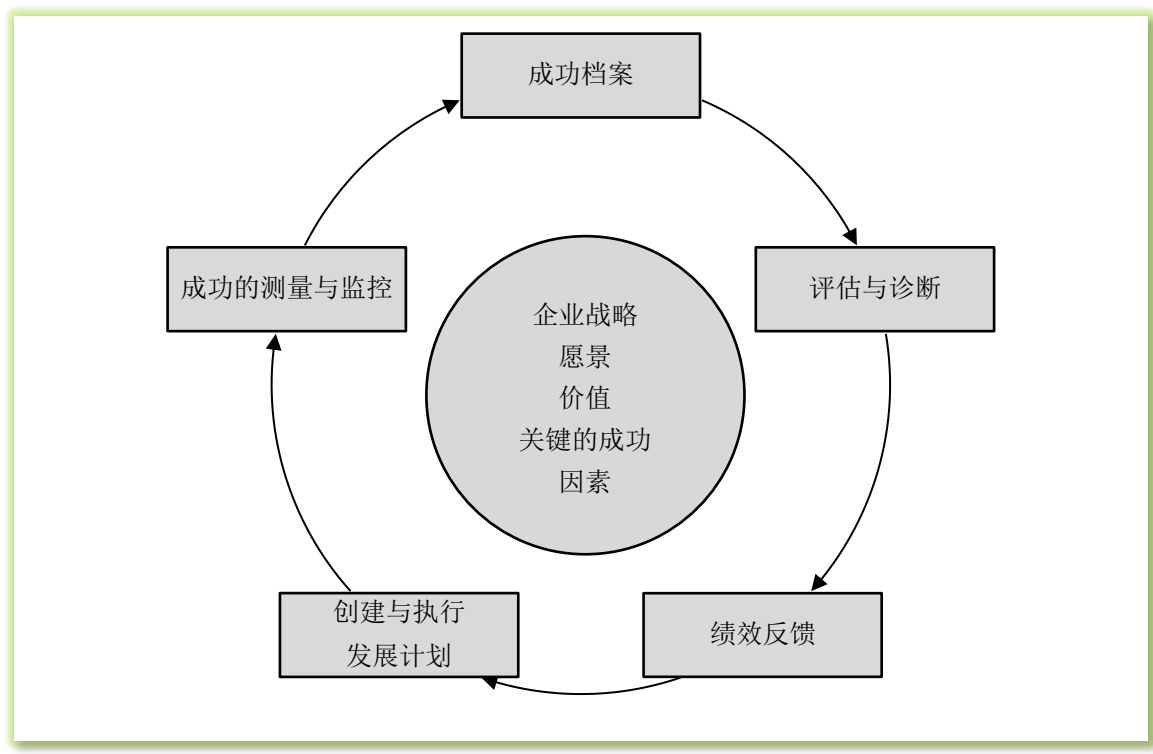


图 6.2 发展循环

（来源：Development Dimensions International Inc.,MMI.版权所有）

最后，制定一个个人和组织层面的程序来衡量和监控发展过程的成功之处。这就需要定期的反馈，而且在某些情况下奖励要和发展计划目标的实现联系起来。然后，为了下一轮的新的发展的首要任务，制定出再评估制度。可借鉴由苏格兰职业球员协会所采用的职业生涯规划和方法。

**苏格兰足球员工的职业目标**

苏格兰足球终生学习战略（SLL）是苏格兰职业球员协会和主要机构合作为职业足球运动员在足球运动、教育和就业进行规划。这样做的目的是为从事职业球员的学习、职业规划和提供发展支持。

宗旨：

- 指定一个协调者去完成一个学术性的网络以支持终身学习。
- 指导一项与各俱乐部一起学习典型的培训与开发的计划。
- 建立与苏格兰，企业网络和其他关键利益相关者的合作和工作关系。
- 确保合作，与苏格兰足球协会、苏格兰超级联赛，苏格兰足球联赛事业的过渡规划和所有员工的终生学习的合作与发展。
- 与职业苏格兰（Career Scotland）和佩斯利大学（Paisley）共同探究，为成员和其他员

工的工作提供支持 Web 的信息、建议和指导服务。

- 与足球学院建立长期的工作关系，在可能的情况下寻求扩大其作用提供终身学习服务，包括老球员和其他的足球的员工。
- 研究球员和其他员工的学习需求，包括语文、数学、核心技能和信息技术，并且意识到满足这些需求要通过网上学习，以及在一个俱乐部里分享学习设备。
- 开发并提出与苏格兰执行战略报告的“苏格兰成人读写与计算能力”的目的相符合的规划。
- 传播该项目的信息，提高意识，使更多的俱乐部和个人可获得指导和学习机会。
- 与苏格兰的教育机构和培训组织合作，有利于促进足球领域的学习市场的开发。

来源：改编自 Mcgillivray, 2006 -查阅他的文章进行的详尽的理论评价

## 步骤四：培训与开发评估

在执行过程的前期、中期、后期，都应该展开培训开发活动的评估。评估过程有四个不同的等级，一般指的就是 Kirkpatrick 等级（见表 6.3）。就成效而言，培训开发的目标和对象项目决定了最适合的考核指标。评估应是有效、精确、可信、实际、适当的。

学习评估标准旨在能够客观地估量技巧型测试培训的学习效果，例如：制订财务计划的能力，而行为评估标准能够判定在职表现。尽管和其他三个标准的联系很少，反应评估标准还是被广泛地用于评估培训项目（Arthur 等, 2003）。成果评估、学习评估和行为评估的效力标准由培训对组织表现的影响来评定。效率或顾客满意度的提高常常作为正面的投资回报的例子。评估时应该把评估和组织的战略目标联系起来。对评估策略的选择可以依据评估目的来确定。

评估最早开始于培训的执行和项目的发展中，通过评估其适当性，范围和预期计划的覆盖率开展。其目的在于能够在早期就发现任何的不足和考虑正确的措施，换句话说就是有没有证据证明选择的培训开发方法有完成工作任务或是角色所需的知识和技巧？在项目实施的过程中，接受者可能会被问及关于他们对这个项目作为评估一种形式的看法。

我们可以用对培训开发前后做的评价来衡量这种调停的结果。项目后期调查或是采访参与者对估计预计效果是很有用的。

表 6.3 评价标准

| 级别      |                | 评估尺寸                |
|---------|----------------|---------------------|
| 1. 反应评估 | 参与者对于培训有什么看法？  | 对于培训就情感和态度方面反应的自我汇报 |
| 2. 学习评估 | 获得了哪些事实、知识与理解？ | 操作测验                |
| 3. 行为评估 | 哪些技能得到了提高？     | 上级评估                |
| 4. 成果评估 | 发生了什么结果？       | 效用分析                |

来源: 改编自 Kirkpatrick (1976)

对这项工作以及个人表现的后期考察也会对评价过程起到帮助作用。培训所带来的影响是在参加者有充裕的时间下，把培训取得的进步与自己的工作结合起来之后再做的评估。

培训师、教练或者导师应该会被问及参与者的感受以及他们的进步或是成果。对于培训开发成功的员工或志愿者的动机都是很挑剔的。调查表明人们在有目的地去学的时候学到的东西最多 (Knowles, Holton & Swanson, 1998)。但是，这也不仅仅是坦率地去学习哪一种对培训开发最重要。培训开发项目及活动应紧紧地摆在组织的政策框架当中，有顶尖的管理团队支持，在充分的文化及背景意识中传递下去以达到最大效果。

## 培训开发的限制与约束

当战略人力资源管理 (SHRM) 解释系统化的培训开发过程中的战略性成就的价值，以及创造出可以描述学习型组织的文化的好处时，事实真相与所描述的故事稍有不同。典型的商业行为还是存在，比如在培训当中成为“最佳雇主”的好处是很显而易见的，但调查表明大量的组织在培训开发他们的员工方面还是缺少战略 (McGraw, 2002; Gratton & Truss, 2003)。

人们通过建立体育组织，来达到培训开发人才的目的。其方法广泛多变，从详细规划好的和战略部署过的，到完全即兴的和非常保守的 (De Knop, Van Hoecke & De Bosscher, 2004; Taylor & Ho, 2005; Taylor & McGraw, 2006)。在对 1657 年佛兰德 (Flemish) 运动俱乐部的一项研究调查中，De Knop 等人 (2004 年) 注意到俱乐部在战略部署的过程中具有其内在的弱点，管理者的培训机会也相当有限。Taylor 和 McGraw (2006) 总结出这样一个结论：在澳大利亚，无论是国立的还是州立的体育组织，对其员工培训的简化，大都没有正式的培训系统来支撑。Koustelios (2001: 160) 在评价希腊的体育中心效能低下的时候，提到其中的关键性原因在于体育中心缺乏专业的管理人员和培训有素的员工，还有就是员工在体育中心初次就职之后在

与其工作相关的新科技方面仅接受了有限的培训。因此，他提倡实行优化的培训项目以提升低水平员工的个人能力。

一个更深层的局限性是：对于有效的培训与开发，不同的股东群体间存在着相互抵触和矛盾的预期。例如，Cuskelly, Taylor, Hoyer & Darcy（2006:158）发现管理部门提出，包括培训在内的高度形式化的 HRM 实践并不总能够一定与志愿者的期望完好地契合。他们说：“把体育志愿者看成是人力资源往往会忽略掉志愿者和 CSO 之间的关系的复杂性。”类似地，Papadimitriou 和 Taylor（2000）总结出：希腊国立的体育组织缺少对管理人员的培训，并且为了产生出足够的资源来奖励有突出体育运动表现的人而忽视了对活动的评估和适当的规划，都已屡见不鲜。以上这些表现相互抵触和矛盾的预期的例子都是从不同支持者的不同视角得出的。因此，体育组织所面临的挑战是要提供培训开发项目，以促进形成一个积极的、能够激励人心的环境，并且不要用不必要的折衷方式来调和组织与员工、组织与志愿者，或者这三者之间的使命与完整性关系。

## 本章小结

培训与开发是实现 HRM 的一个战略性途径的关键维度。对员工与志愿者的知识和技能要有所要求，能够为体育组织自身提供有相对技术含量和知识水平的人力资本，从而卓有成效地实现组织目标。一个有利的学习环境再加上相关的培训与开发，能够提升员工的满意度、记忆力和积极性，反过来也能提高组织自身的运行质量。

培训包含了对知识、技术和能力的获取与养成，这些都是与具体的工作和任务相关的。开发是对新的工作态度和行为表现的学习，这些都是可以帮助个人成长的。巩固培训与开发的概念是学习的前提。学习的三大关键方向包括行为主义、认知主义、建构主义，这为构建培训开发的主动性提供了基础。在学习型组织中，培训与开发被战略性地纳入组织文化，作为一种学习方式。鼓励支持员工和志愿者学习获得新的知识和技能，并将知识传授给组织里的其他人。

在本章中介绍了实施系统化培训与开发的五个步骤：（1）分析培训需求并根据分析结果制定目标（2）根据目标制订设计培训与开发方案（3）实施方案（4）进行常规评估（5）利用大量培训与开发的方法来达成员工、志愿者和组织的培训目标。有效的培训与开发所指向的组织的战略方向有利于个人和其他员工，志愿者及盟友。

## 讨论题

- 本章中讨论了哪三种学习导向？讨论他们各自对设计培训项目的意义。
- 培训与开发有什么不同？讨论这些活动在学习型组织中是怎样考虑的？
- 描述培训与开发的每一个步骤。

### 来自实地—英国官方自行车培训

英国自行车运动协会确定需要更多进行过系统化培训的行政人员（称为委托人）和组织人员，这些将是或想成为参与促进和管理的英国自行车事务的人员。培训的目的在于鼓励更多的人来组织比赛并成为工作人员。作为 NGO 的英国自行车运动协会也想掌握行使权，并对潜在事务提供清晰的切入点。培训与提高标准的总体战略相一致。

英国自行车运动协会也表态说政府总体上对运动志愿者非常感兴趣，并确保大家都能拿到相应的报酬。

因为体育运动经常在大街和其他地方举行，英国自行车运动协会在当地政府资源（警察和当地政府）的强有力支持下急速增长并以增强自信心强健身体为目标。

这项培训有益于志愿者修订英国自行车运动协会的标准，而对于作为组织活动的英国自行车运动协会意味着他们需要更专业有效的保护，因为志愿者会从他们的培训中学到正确的操作方法。

组织者把培训对象目标放在组织草根比赛的人群当中。在这些活动当中，组织者和主要工作人员变得有一点困惑。英国自行车运动协会对组织者的限制比条列上对工作人员的限制还要多。所以为了得到自愿支持英国自行车运动协会的政府就必须去接受和判断组织者，工作人员以及参赛者的责任意识。这种责任感可以分成以下三个方面：管理性，技术性，竞争力。管理性，技术性，竞争力所掌控的每一块区域如下：

*组织者：*组织进场，设置比赛，维持比赛进程

工作人员检查入场，参赛者的车和服装，管理当天的比赛，使比赛结果有效。

*参赛者：*规范进场，所带装备符合比赛的要求，公正化。

这项标准应该是用于各种自行车赛事，因此英国自行车运动协会可以采取相似的培训方式。英国自行车运动协会用相同的标题编写培训手册向工作人员介绍公路赛车，BMX 和自行车竞速赛。

工作人员培训的一天涵盖了五个方面的教学外加介绍和总结，然后候选人们需要担任至少

六场比赛助理委员，之后才能成为正式委员。五个模块如下：

1. *介绍*：介绍导师，候选人和当天的目标。
2. *保护儿童（良好的方式）*：当与年轻和体弱的人打交道时，给行政人员一个最好的方式理念。
3. *交流*：工作时学会团队合作，并成为一个事件的权威人物。
4. *管理*：特派员需要的必要的文书工作应在一个事件发生中途或结束前完成。
5. *技术*：有关竞争对手的自行车和衣服问题。
6. *竞争*：纪律（在此规定谁可以命令他们）使用道路和模拟比赛。
7. *总结*：评估过程和候选人下一步需要做什么事以便于成为一个区域管理者（主管）

该课程深受新老行政人员的欢迎。它用某种方式提醒行政人员他们的角色和职责是什么。

当 they 有足够的经验可以登上一级阶梯时，资格审查的评定也开始了一个有用的后期课程的形成性评价，从而得出一个总结性的评价。这可以再次确保标准将会在未来几年内有所提升。

#### 讨论题

1. 概括出英国自行车运动协会在本次培训方案中，即培训与开发的过程，需要承担的步骤。
2. 讨论包含在这个培训计划评估中的各方面内容。
3. 你怎么融入英国自行车运动协会的指导计划或其他发展举措中？

资料由 Robert Jefferies、志愿者支援主任、英国曼彻斯特自行车运动协会提供。

## 第七章 绩效管理

### 【学习目标】

- 理解绩效评估和绩效管理的不同之处
- 从整体的角度来理解影响绩效的因素
- 概括绩效管理过程模型
- 理解有效的绩效管理的优点
- 用系统以及个性的观点解释绩效管理存在的潜在冲突
- 描述不同的绩效评估方法和程序理解绩效评估方法的良好实践

### 【本章概要】

现代体育组织，类似于很多其他组织，在员工和志愿者的绩效管理上面临一些重大的挑战。为了理解怎样才能最好地管理绩效，我们首先需要从整体的角度了解影响绩效的因素。我们从定义和概括绩效管理的方法开始，它包含一个组织中人力资源（HR）系统的许多部分。作为整体绩效管理系统的一个重要元素，我们也对绩效评估进行了定义。绩效评估指的是一个为组织成员设置目标，监管绩效，及采取后续及改善行动的正式系统。以下描述了与有效绩效管理相关的许多好处，及可能产生的一些常见的系统及操作问题。同时提出了绩效管理的一个顺序式模型，以引入有关有效管理体育系统中专职员工和志愿者的重要研究发现。

### 绩效管理和绩效评估

任何组织的绩效管理系统都由一系列互相关联的过程组成，这些过程被设计用来反映运动员成绩的最高水平。从一个整体的角度来看，绩效管理过程包含许多组成部分，包括工作和职务设计、薪酬结构、工作人员的选择及其培训与开发，以及评估体系和奖励和提高绩效的政策。从战略的角度来看，一个组织中的绩效管理系统应该激励员工产生高度的可自由支配的努力，以及完成基本的任务，并提供能将组织宏大愿景转化成个人优异表现的桥梁。这样，一个组织中的绩效管理系统就是在本书第二章讨论的战略人力资源管理（SHRM）方法中

的一个必要的组成部分，并且有许多它所包含的或与之有关联的其它 HR 过程的元素。

举例而言，整体绩效管理讨论可能在一位管理者及员工在讨论如何在同一个工作团队的不同成员间组织及分配工作时谈到绩效改进时展开。这种讨论可能不仅在个人层面上使成员的工作分工进一步明晰，而且也包括成员如何同其他团队成员配合及团队作为一个整体达成目标的相关问题。这可能转而带来诊断结果，例如，整个团队培训的必要性，也或许是改变薪酬结构以反映更加以团队为基础的工作方式。这样，绩效管理过程能改善个人工作、与其他团队成员合作及关系，培训行动及薪酬结构。

这种整体方式的说明在文章《搜寻最佳运动员（或分析员）：性格对成绩》中提到，见图 7.1。

当费城老鹰，这个职业足球的常青藤竞争者在每年的美国国家橄榄球大联盟选秀之前审查年轻选手时，他们当然会在场地上看球员的表现，并且联系他的大学教练——但是他们也很可能找球员高中里的辅导员甚至看门人来了解他是怎么对待其他人的。

这是据老鹰队老板 Jeffrey Lurie 所说。他在最近沃顿举办的关于“从体育中学得的领导力课程”的讨论中说，性格和场上领导力素质在把老鹰队队员们团结在一起方面起到的重要性比纯粹的竞技更加强。老鹰队打造了一支强队，在最近七个赛季中参加了六场决胜赛，以及 2005 年的超级碗。他们使用了一系列测试和评估挑选未来选秀对象，而这比大多数世界 500 强公司在挑选 MBA 时花费昂贵得多。

老鹰队老板加入了由一些其它球队老板或有体育方面背景的总裁组成的专家组，包括辛辛那提红人队篮球特许 CEO Robert Castellini。该专家组作为最近 2007 沃顿经济峰会的组成部分，由沃顿体育产业项目资助。尽管这个广泛的专家组论及了许多主题，但是一个中心议题是：什么品质使得某人成为一个运动领袖，尤其是在赛场上？这种竞技中胜者的成功品质是否能应用到商界中？

在介绍专家组时，沃顿体育产业项目主管 Kenneth Shropshire 提到了一项日渐普及的学科，即通过分析非常成功的教练的习惯来获知他们的哪种领导技能远离赛场是有用的。例如冠军篮球教练 Phil Jackson、Pat Riley，以及 Mike Krzyzewski 都写了关于领导力的书，还有少数人研究近期足球教练 Vince Lombardi 的智慧。

专家组成员已经聘请或者与一些最出名的体育人士合作，包括老鹰队教练 Andy Reid 和棒球经理 Lou Piniella，他如今效力于芝加哥小熊队，也是 Castellini 多年的朋友。Lurie 和 Castellini 都特别描述了一种相似的构建一支运动队的模型：以队员的个人品格和赢家态度为基石，然后

引进具有合适智慧和激励技巧的教练来发挥他们最大的潜力。

Lurie 特别提到了如今的电视评论员，原达拉斯牛仔队教练 Jimmy Johnson。他曾说一位成功的 NFL 人事总监实质上是“一位化学家……足球是一项团体比赛，因此你需要指挥者、追随者，能够在压力下表现出色的成员。”

“这种化学动力非常重要。”西部顾问团主席，新泽西州篮球俱乐部股东 Gray Lieberman 也同意这种说法。“我们试着认为如果某人在更衣室是一个不错的家伙的话，那么他也会为团队做正确的事。”

如果总经理是一个化学家，那么总教练就是催化剂，使得团队在赛场上表现良好。Lurie 说他 1999 年聘用缺乏顶级助理教练经验的四分卫教练 Reid 使得他强烈渴望找到一个能打破传统观念，并且能成为场上的创新者的总教练。

Lieberman 同意这一观点。“我非常惊奇于新泽西篮球教练团的理解力。”他期待他们成为能激励人的朝气蓬勃的家伙或者严格的纪律执行者，但是不是像他们实际上那样理性。“我将欢迎同他们（他的教练团）在一种不同的形势下合作。”

Lieberman 强调说新泽西篮球本季处在媒体和粉丝更替现有教练 Lawrence Frank 的压力下，但是老板们相信球队有时有瑕疵的表现部分是由于队员伤病的缘故，而不是 Frank 的问题。“他依旧准备充分，依旧激励队员。”他说。

红人队的 Castellini 为讨论补充了重要的警告。“Tommy Lasorda[长期担任道奇经理]告诉我，在俱乐部有化学反应当然很重要，但是如果你没有天赋，你也不会赢。”他还说一位好的经理帮助培养两或三位球星，如一位先发投手，俱乐部领袖及模范。“你把人才挑选出来当领导，那样他们就能帮助你管理那 25 个非常个人主义的人。那些人，让我们说，自视甚高。”

### 组织后卫，中外野手

一些专家组成员说，尽管体育领导技巧不容易学习，但是他们可以被非常成功地转化到商界中。

纽约商业交易所商品交易最大的清洁公司 MBF 清洁公司的创办人 Mark Fisher 告诉专家组，他聘用的有大学或者职业体育背景的交易员在公司交易员中占很大比例。“作为一名交易员，我发现造就最佳交易员的品质也造就了最佳运动员。”一个原因是运动员可能场上有失败的一天，就像交易员会有失败的交易，但是成功者有能力继续前进。

一个竞争性的本性非常重要，长岛青年篮球的主要支持者，强调了 Fisher 的观点，“一天结束后，你知道你干得如何……没有任何官僚作风。”在招聘时，他倾向于关注现场领导职位

的关键人物——篮球中的组织后卫或者棒球中的中外野手。

虽然在赛场上可能有许多责任要承担，但是在前线办公室却比任何人预计的还要少。Castellini 说他惊讶于任何形式的评估体系的缺失，类似于在更加传统的商界可能发现的那样。他强调当他几年前来到红人队时，该团队在 30 个主要的通过自有的农场系统培养球员的俱乐部中排名第 29，并且没有人为那样的失败负责。“你可能为签一个高中生球员支付 400 万美元的奖金，所以你最好干得正确一点”，Castellini 说，“如果你做错了，你应该为此负起责任。”

但那只是内部的。一些与会专家提到媒体对于一个球队经营者或者总经理的关注度不亚于对于另外商业类型中的少数超级明星 CEO。Castellini，这位除了掌管红人队之外还管理从事果蔬零售的卡斯特里尼公司的老板，谈到他曾经参加过“礼仪学校”，学习如何应对记者。他警告说：“只要有一点说漏嘴，你就会惹上麻烦。”还有，球迷和记者对体育的记忆要比商界的人士更加长久。一位曾经的球队老板可以证实这一点：布什总统在入住白宫六年后仍旧能听到有人提到关于他的德州游骑兵队在 1989 年出售强击手 Sammy Sosa 的时光。

“你做的每一个决定都确实非常审慎，并不仅仅在当时，也是在接下来的几年中。”Lieberman 强调说。

其它还有一个重要的问题在职业体育和商业中都存在：在赢得利润的需求和把一支获胜队伍放到赛场上的需求之间谋求平衡。就像球队执行总裁如 Lurie 和 Castellini 解释的，总有来自球迷和家乡媒体的不断的压力和严格督促球队在当前取得胜利，并且有短期的进步，而在长期看来也许是事与愿违的。

“球迷们要你赢，但是你不能忙于参加赢得声望的比赛，否则你就会年年垫底。”老鹰队老板说，他坚持认为最好的进步常常是不受球迷喜爱的进步。尽管他并没有在沃顿峰会上提及这一点，Lurie 可能想起 2004 年与花哨的外接员 Terrell Owens 签约一事。Owens 在费城开始受到了喝彩，但是一年以后他的胡闹行为使得球队解体。

Owens 可能留在一位观众的印象中，这位观众曾经问为什么更多的运动员并没有协商带有成绩激励的合同，就像在其它企业的最高行政官中常见的。其答案仍旧是这样的激励并不会随着这些球队的总裁需要的获胜的品德高尚的运动员的类型而改变。Lieberman 说道：“根本而言，运动员应该不仅仅受金钱的激励。”

图 7.1 搜寻最佳运动员（或分析员）：性格对成绩

在这里描述的情况表现出关于美国激励职业足球俱乐部的复杂性的许多方面。第一，挑选关键角色的正确人选的重要性被强调，这一点已经在第四章进行了详细的讨论。尤其是运动员的“品格”和“赢者态度”的重要性被强调了，并且还暗示也与其它队成员相处和谐。

第二，教练在团队表现中作为催化剂及激励个体队员获得最佳成绩的重要性被指出。第三，在资深球员中培养球场领袖的重要性被强调。第四，我们看到了俱乐部经理管理有时矛盾的来自于球场上获胜的压力和来自于俱乐部短期财务健康的压力的必要性。最后，阐明了球队内在报酬作为在球员表现中的激励因素的重要性。

与绩效管理相反的是，绩效评估有时候作为一种不准确的同义词，只是整个上述的绩效管理系统的一个狭小的部分。绩效评估是设定目标、评价表现及奖励成就水平的一个正式体系。当员工和管理者在谈论绩效管理的时候他们通常指的是评估体系。不幸的是，绩效评估系统，就像将在本章稍后更加详细地讨论的，可能会引发消极后果，由此对整个绩效管理过程和有效绩效管理的感知会受到连累。一种考虑绩效评估讨论结果的方式就是把它看成类似于一个合同，团队成员和管理者就关于双方从这种关系中付出和得到的内容进行一系列了解。这不仅包含了工作关系的有形方面如绩效和奖励水平，也包含了“心理契约”的重要元素（在第五章和第八章中涉及到）。相应地，一个体育组织需要仔细平衡其绩效系统中的控制和激励元素，并且确保管理系统的实施产生的是积极而不是消极的结果。

## 绩效管理的益处是什么？

绩效管理系统的运用为组织获得许多有益结果。如果管理得法，一个好的绩效管理系统应该产生如下效益：

- 通过把体育组织的高水平的战略目标转化成个人目标和工作绩效来规整成员的行为以达成组织的策略愿景。这通常通过在组织中从高层到低层“层层分解目标”，所有管理者为他们的员工把他们的个人目标转化和解释成有意义的目标得以实现。一个好的范例可以在第十二章“平衡计分卡”方法论的应用中找到。在一次关于多目标绩效讨论中，一位管理者可能通过阐明哪些目标应该优先，及指导员工哪些方面需要进一步提高（见第六章关于培训与开发）。
- 通过为员工和志愿者建立清晰的行动规范以规整组织及个人价值观。例如，一个位于当地社区的体育俱乐部也许会推进同尊重社区所有员工相关的价值观。这可以转化为运动员行为准则，相关问题如在公共场所的酒精消耗，在比赛日的穿衣准则，种族诽谤，及投入一定量时间在社区从事慈善工作。
- 为奖励不同员工对组织的相关贡献提供一个公平客观的基础。因此绩效评估机制应该同奖励制度挂钩，并且提供物质激励，促使成员加倍努力（更详细的内容见第八章关于奖

励)。

- 为讨论员工长期职业发展提供一个基础。绩效管理系统也为有天赋的员工提供一个发展计划，通过确定和使个人为承担更多责任做好准备（这点在第十章关于继任和人才管理中进一步展开）。
- 为帮助评估 HR 过程如招聘，就职，培训，及薪酬管理的有效性提供信息。例如，涉及到培训与开发，绩效评论数据可能导致忽视一个事实，即组织并没有使用有效的培训方法（见第十二章再评估）。
- 为管理者更好地理解员工及志愿者的个人目标及关注点提供机会。
- 提供一个员工信息系统，如此一个组织可以在涉及到不公平解雇及平等机会时满足最低法定义务。（这在第九章关于员工关系中进一步详细阐述）。

这个宽泛的关于绩效管理系统潜在益处的清单引出了绩效管理实践的多样性。对于组织而言，通过尝试使用一个系统来达成多种目标也是很普遍的（Armstrong & Baron, 1998）。着眼于以上清单，三个广义目标是很明显的。首先，绩效管理能成为一个控制和评判系统，通过它可以决定工作职责，薪资及职业发展。其次，绩效管理能成为发展的系统，通过它可以决定培训与开发。第三，绩效管理能成为一个信息系统，收集员工绩效的数据。虽然绩效系统的宽泛性是一个潜在的优点，它也会导致压力，尤其是在判断和发展过程之间。体育组织需要仔细思考系统的基本目标，及通过运营机制尝试成就太多而带来的潜在的无意的后果。这些潜在问题将在本章后面的部分讨论。

## 绩效管理的模型

一个绩效管理过程的流模型如图 7.2。

#### 第一阶段

- 准备/修订个人工作目标，职责和关系。
- 与职员就每个职责范围的绩效考评标准达成一致（如关键绩效指标）。阐明工作相关的价值及绩效行为维度。阐明报酬期望。

#### 第二阶段

- 移除工作绩效的障碍物。

#### 第三阶段

- 继续工作绩效评估；提供反馈。

#### 第四阶段

- 正式回顾以往评估推荐行为；对照目标进行绩效评价。

#### 第五阶段

- 建立新的目标；识别绩效改进行动。

#### 第六阶段

- 评估未来职业潜力；计划下一个职业步骤，个人培训及发展需求。
- 完善绩效改进及职业发展策略。

#### 第七阶段

- 推荐以绩效为基准的薪酬调节。

图 7.2 绩效管理过程

## 第一阶段

模型的第一部分包括与员工对绩效标准进行定义并达成一致。显然如果要形成后面关于实际绩效的讨论的基础的话，评估标准必须首先发布。过程的这一步包括重新回顾，以及如果必要的话，修订职务描述及定义已取得一致的绩效结果水平。许多基本工作有着清晰定义的任务输出，并且能被基本的绩效管理系统管理，因为什么必须做以及是否正在做是很清晰的。例如，一位州网球协会的办公室助理也许要求记录、收集并派发邮件，开所有收入的收据，按照指令完成复印及打印，以及维护办公室的办公用品。相对而言监督这些职责的完成比较直接。而在成功的结果更加模糊及员工有更多酌情权的工作中，结果并不能简单地被列出来，因为完成一系列任务及业绩管理成为一个更加复杂和重要的过程。例如，一位顶级的国家体育组织首席执行官（CEO）的职位描述指派从事这一角色的人为整个机构运行的效率及

效益负责，包括管理及发展所有股东及成员的关系，及监督为达成组织目标的必要的战略规划及营销活动。该职位描述也包含了专门部分，规定了必须在达成一致的间隔时间内，对照双方发布的绩效目标，对绩效进行定期评估。由于对这些职责的有效绩效评估措施不一定明显，因此当开始上岗时实行目标设置练习很重要，然后定期实行，那样 CEO 就能明确将用来评估他/她的绩效的措施。

在更加复杂的职位上，如上述的 CEO 职位，一个普遍使用的技术是根据多大程度达成目标或者关键绩效指标来定义工作绩效。发展绩效评估的标准并决定工作的哪方面是最适合用来衡量绩效的可以以多种方式来完成。例如，关于如何衡量体育教练的绩效的研究（MacLean, 2001）已经根据行为（过程和产品）及指定的评估相关的类别来定义绩效。在这种方式里，行为过程因素明显体现在工作表现中，包括任务及维护相关的因素。行为产品因素是过程因素的结果，并且经常是关键绩效指标衡量的量化方面。MacLean 和 Chelladurai（1995）把行为产品及过程因素相关的教练绩效分为六大类。这种方案见表 7.1。

表 7.1 考评教练绩效

|              |            |           |
|--------------|------------|-----------|
| 行为产品因素       | 团队或运动员成绩考评 | 个人成绩考评    |
|              | 赢得比赛数量     | 教练奖励的获得   |
|              | 名次上的进步     | 教练资质的升级   |
|              | 技术水平上的进步   | 其他教练寻求建议  |
| 行为过程因素——任务相关 | 直接任务       | 间接任务      |
|              | 提高成绩的策略的运用 | 招收有天赋的运动员 |
|              | 教练知识的应用    | 维护及运用相关统计 |
|              | 有效沟通       |           |
| 行为过程因素——维护相关 | 行政         | 公共关系      |
|              | 遵守政策及程序    | 与股东的关系    |
|              | 有效的财务管理    | 与社区团体的联系  |

来源：改编自 MacLean & Chelladurai, 1995; Maclean, 2001。

将这种架构应用到一个高尔夫俱乐部的业务经理身上，我们可以指定任务相关行为因素为工作所需的计划和运行俱乐部比赛，维护相关过程因素如与公司客户及其他俱乐部人员保持联系。高尔夫业务经理的行为产品因素可能是关于在一段时间内参加比赛的运动员数量或这位经理所能确保俱乐部竞赛的公司赞助的金额。当对这位高尔夫业务经理的业绩进行回顾时，所有这些因素都能被评估。

根据结果定义复杂的，高酌情权的工作完全符合角色特征及个体员工会以不同方式达成设定目标的事实。另外，清晰及沟通良好的目标为员工提供了方向，鼓励他们更加努力，并且在后面的过程中作为评估反馈的基础。有效目标设置的基础是目标应该是具体的（S），可衡量的（M），可达成的（A），实实在在的（R），以及有时限的（T）或称 SMART。目标越具体，一般而言业绩水平就越高，假设目标设置不仅有难度和有挑战性，而且也是实实在在的。参与目标设置也能提高绩效，因为它加强了对目标的理解，加强了接受目标的可能性，也加强了承诺（Armstrong, 2006）。

在这一阶段也有关联的可能是澄清对于组织而言重要的价值观和有关这些价值观的明确期望的沟通。这样的价值观对于识别一个体育组织而言可以是关键的，可能包括，例如，对某种哲学的信奉，如以一种特殊的方式从事一项体育运动。以欧洲职业足球作为例子，足球队如曼联，皇马及 AC 米兰在其发展历程中不仅有获胜的联赛，也以其比赛中引人注目的、冒险的及攻击性的足球风格，在全世界赢得了无数的球迷。显然这些俱乐部中的教练团的部分期望是他们将在俱乐部继续传统，这些传统会形成它们绩效管理的构成部分。许多体育组织寻求发展并保持一个高绩效的文化，那样可能期待员工有一个无条件卓越的个人承诺。

最后，在这一阶段需要讨论一下达成理想水平的绩效后即将来临的报酬，尤其是如果这还不清晰的话（报酬在第八章有详细的讨论）。一个体育组织的薪酬管理体系必须列出基础，水平或者等级，以及可获得的报酬，包括经济及非经济的外在报酬。总体而言，个人将被激励而表现到能满足他们个人需求的可获得的报酬的程度。

## 第二阶段

管理绩效的第二阶段是移除可能抑制绩效的任何障碍。这可能意味着为一个职位提供合适的资源水平，或者只是提供合适的工具。在没有提供合适资源的环境下，员工被发现很快就泄气并且开始变得消极（Cascio, 1996）。以高水平体育国家项目主任为例，他期待创造一个世界级水平的环境，包含并支持技术人员和私人教练。如果这位主任没有被给予酌情权来挑选合适的技术人员或者充足的预算来奖励有才能的教练的话，这位主任可能不能达成组织的世界级排名的目标。

## 第三阶段

管理绩效的第三阶段是定期地重新回顾绩效，并按照要求提供纠正性反馈。有关教练和提供反馈渠道的研究已经总结性地说明反馈能保持目标导向的行为在规定的进程中前进，并通过创造在未来达到更高水平的目标来影响未来绩效目标（London, 2003）。纠正性反馈在绩效发展阶段是一个关键的阶段。给予反馈是重要的管理能力，有技巧的管理者知道如何协调积极的和纠正性的（建设性地批评的）反馈，因而保持积极和建设性的讨论结果。

然而，反馈的价值除了受管理者技巧的影响外，还受其它因素的影响。London（2003）认为在绩效管理中反馈有两个重要的缓和因素。首先是个人对接受反馈的总体接受能力。重要的影响接受能力的因素有对反馈的认同，寻找反馈的偏好，对反馈的处理方式的留心，以及对反馈有所行动的责任感。其次，组织的反馈文化会影响提供的反馈的质量，对个人反馈的整体重视，及处理反馈可提供的支持，如提供指导服务。

在此强调一点很重要，就是被视为消极的批评的反馈被发现对员工有消极的效果。在美国通用电气的一项重要研究（Meyer, Kay & French, 1965）中发现：

- 批评对激励和目标达成有消极影响；
- 不管怎样表扬影响甚微；
- 在评估访谈中，普通员工对批评有防御性反应；
- 批评性评估引起的防御造成较差的表现；
- 员工参与目标设置产生优秀的表现；
- 经理定期的教导不是最有效的。

有两种主要的方法解决与消极反馈的挫伤效应相关联的问题。第一种方法涉及从多方面来源得到反馈，这样的反馈更可能被视为客观的，因此个人攻击较少。这种 360 度反馈的评估类型将在本章后面讨论。第二种方法涉及以一种不太可能产生消极反应的方式给予反馈。给予反馈的最佳方式的调查发现在模型的第四阶段——评估面谈中最好地讨论到。

## 第四阶段

绩效管理过程的第四阶段包含了从目标设定会议开始期间的绩效的正式评审。评审的中心是交谈或者评估面谈，期间管理者和员工讨论已取得的目标相关的绩效。关于这样的面谈应该如何进行有许多重要的建议，建议如下：

1. 使用的面谈方式能够鼓励解决管理者和员工的联合问题。这种面谈的优点在于允许观点被表达出来，而不被视为判断，更可能形成双方同意并承诺的结果。
2. 以鼓励员工评估他们自己的绩效作为起点，尽可能多地找出他们如何看待这种情况。研究发现，自我评估有着巨大的优势，能使成员考虑他们的绩效和弱点，从而带来更恪守于已议定的成绩提高的结果（Steel & Ovalle, 1984）。
3. 在可能的情况下聚焦于事实数据，并且使用详细的案例来解说最优的和次最优的表现。通过聚焦于客观数据，管理者能避免被发现对员工的品质做出个人判断，并且避免上面提到的对批评的防御性反应。
4. 在可能的情况下使用温和性的语言，使不受个人情感影响，减少防御性行为（如“对于这事我们准备做什么”，而不是“对于这事你准备做什么”）。
5. 最后，面谈宜在私人的和温和的环境下进行，允许有足够的时间适当地处理所有的问题。

## 第五和第六阶段

绩效管理过程的第五阶段和第六阶段也通常在绩效评估面谈期间发生。第五阶段包含对产生于评审和为下一个赛季设定新目标的所有绩效提高行动达成一致。第六阶段包含根源于第五阶段的关于职业规划和培训的讨论。这两个阶段组成了绩效管理过程的正式的发展部分，并且也是一个组织战略人力资源管理（SHRM）策略中必要的元素。完整的关于培训开发及其同绩效管理的关系的讨论可在第六章中找到。

## 第七阶段

绩效管理过程的最后一个阶段是绩效的正式评审，确定并提供合适的绩效薪资，经济性报酬，或者非经济报酬。报酬可以是连续的（如佣金）或者分级（水平）的，可以对应个人绩效，或者部门或组织的绩效。基于绩效的报酬体系在第八章有更详细的描述。

## 绩效评估潜在的问题

既然绩效评估系统可能达成如此多的目的，它们有时候就被视为解决组织问题的灵丹妙药，而实际上那些问题应该在别处被解决。例如，在一些体育组织中，绩效评估系统主要被

用于整顿纪律，以及收集员工的数据，来为纠正或者惩罚行动提供依据。术语“把某人绩效管理出组织”就说明了这一点。虽然通过不充分的绩效收集数据是绩效管理系统的正当使用，然而一个主要用于这个目的的狭窄聚焦的管理评估系统可能不能揭示问题的根源或者帮助确定其解决方法，也可能对评估系统产生消极的评价。因此，在陈述员工绩效的问题时，管理者考虑问题应该超出可能在评估系统范围以内的狭窄的解决途径。为了提高它们的绩效，员工也许需要（而不是更多加强的绩效评估）以下这些：

- 更好的工具、设备，及工作方法。
- 更多来自于同事或者管理者的协作及支持。
- 展示改进的机会。
- 更好地了解他们的工作职责、目标、优先顺序，及考评措施。
- 新的知识和技能（以及学习的机会）。
- 改进的激励措施。
- 一份不同的工作。

以上考虑的清单阐明了本章开头的要点，即绩效管理系统需要广泛地建立在体育组织内部，并且能诊断基本的绩效不佳的原因，而不是只提供这些绩效的证据，而这可能都是在评估过程中捕捉到的。理论上，绩效评估是管理者拥有的影响员工行为最有力的工具之一，因为组织奖励通过这种机制进行管理。而实际上，员工和管理者可能同样讨厌它，并且会造成管理者 and 员工反目。下一节探寻绩效评估会造成消极评价和后果的一些原因。

设计及执行不良的绩效评估过程中存在的第一组潜在问题可被称为系统性的。就像先前强调的，许多评估系统尝试达成太多。不论对于管理者还是员工而言，在评估过程的评判和发展部分中有内在的潜在的冲突。首先，管理者被发现不喜欢扮演“上帝”（McGregor, 1957），并且常常对于对他人做出消极判断心怀愧疚。其次，员工们不可能完全公开他们对于发展的需求，而作为相同过程的一部分，管理者得对他们的薪水和晋升方面做出判断。为了克服如上所述的系统冲突，一些体育组织把评估的评判和发展部分作为独立的过程，在一年的不同时间操作。另一种克服这个问题的可供选择的更彻底的方式是使用绩效评估仅仅为了一个目的，或者作为发展过程及培训与开发系统的一部分，或者作为评判过程、支付及奖励系统的一部分，而不是两者兼得。还有一条建议就是可能的话，保持纪律和申诉问题独立于绩效管理程序之外。

第二组系统问题是可能发生组织战略和使用的评估系统融合不佳的情况。例如，一个体育组织可能正尝试鼓励基于团队的运营机制，但是继续评估和奖励个人绩效调薪。如此，按

照一个赛季进球数奖励个体队员的足球队得小心地同时奖励助理及团队比赛的其他方面，不致给球员提供追求个人私利的刺激。著名的箴言“组织中衡量什么，什么就会完成”也需要被考虑。如果绩效系统被用于确定报酬，则必须努力完全捕捉到绩效的所有元素，如果是用来避免鼓励行为，则只能在评估的特殊方向进行。

如果绩效评估系统没有完全融合到其它 HR 系统中，有可能产生深度的系统问题。一个常见的关于报酬的例子是在一个复杂的评估系统结束时由于组织中更广的费用限制提议造成总薪酬被限制在一个狭窄的区间内。这样的情况往往造成不满，因为系统被员工视为缺乏可信度，被管理者视为产生不相关的工作负载。举个例子，国家排球协会的总教练得管理办公室的日常运营，协调过程和程序的发展及维护以保证有效及高效的办公室行政管理，接受不规则及长时间的工作，并到国内外出差，以换得合同期的延长。管理日常办公室运营和长时间离开办公室可能意味着跨越这两个有时并列的要求达成高绩效可能是困难的。即使这位教练能有效地表现，政府财政限制可能也会意味着他们接受最小的涨薪。因此，在这样的情况下，绩效评估过程应该有足够的灵活性来处理上述出现的问题，并且使教练的报酬与合适的目标相一致。此外，应该有一个加薪范围的明确的指示，或者能提供替代性的报酬，及能获得这些报酬所需要达到的绩效水平。

在管理者和员工的个人层面，评估程序可能遭受一些同样的主观性的问题，这些问题在第四章有关选拔过程中已讨论过。这些可能包括：

- “晕轮效应”和“尖角效应”：管理者正面或负面地被一个员工的特点过度影响。
- 宽严效果：不同的管理者采用不同的标准来给员工评级。
- 近因效应：管理者对于近期赛事过多关注，而不是考虑整个评级期间的所有赛事。
- 集中趋势：当使用一个衡量标准时，管理者们趋向于打中间分以避免有争议的决定。

为了在个人层面缩小偏见，建议管理者：

- 把绩效量度关联到个体活动（不是团体活动）；
- 避免总体评价；
- 定期观察工作表现；
- 避免易产生不同解读的歧义术语（如：平均）；
- 培训以享有共同的参照系。

尽管存有这些问题，绩效评估仍然不仅是整个绩效管理系统中的一个重要的部分，而且也是大多数现代体育组织必须有的。正规的绩效评估不但为控制行为和报酬分配提供理性的依据，而且使用得当，还不失为能为员工建立富有意味的且更高水平的激励的潜在工具。

## 绩效评估方法

体育组织可以使用的绩效评估方法和标准很多。首先，员工可以彼此比较，也可以与绝对标准比较。其次，绩效可以以员工的品质，行为或者成果来衡量。第三，员工可由管理者，自身或者更大范围的调查对象来衡量。不同的评估技术将这些途径的各个元素联合起来。本节将分析其中一些比较常用的方法。

### 对比法与绝对标准比较

对比法的最简单的形式就是使用排名方法论，员工按照绩效从最好到最差依序排列。排名采用标准统计分布，员工在百分位组中围绕着统计数据分布排名，已经在许多大型协作组织中再度流行。这种技术已经广泛地被组织采用，如在通用公司，这种技术被称为“活力曲线”，以克服管理层的仁慈和集中趋势，并书面要求管理者对他们最好的和最差的员工做出判断。在许多例子中，处在这些统计分布中的底层的员工在一个年度周期被“管理出”组织，而新员工被带入取代他们。虽然这种形式的排名能为分配组织报酬和惩罚提供一个明确的机制，但是这种技术做出的苛刻的评价却让人感到不舒服，而往往不被管理者和员工所接受。

Lewis（2003）在《点球成金》中描述了一种排名的方式。该书是一个案例研究，讲述一个棒球队（奥克兰运动家）如何利用个人贡献的统计来打造一支成功的球队。Lewis 提供了一些清晰的例子，关于管理者身上取得胜利的的巨大压力如何成功地被放大为明确衡量的有效性（团队薪水除以赢得比赛的数量）来发展一个有效的绩效管理系统。

奥克兰运动家队以建立在统计学上的方法评估球员成为了通过好的管理达到创新和高效的范例。不间断使用绩效信息并利用这些数据给俱乐部带来了一个有竞争力的人力资本优势（Lewis, 2003）。从历史角度看，棒球的评估球员能力及绩效的保守的方式（如使用打点[RBI]及长打率）并不是团队绩效的好的预测指标。

使用占垒百分率数据来招聘及决策给了奥克兰运动家队一个相对的优势，并且这种替代性标准不仅更好，而且被要求来体现这点的球员的引进也更便宜（Wolfe, Wright & Smart, 2006）。其它队并没有使用正确信息，促使 Lewis 开了“魔球”的第一课：数据生来不平等。

人力资源管理（HRM）必须确保数据收集及员工评估的形式与公司目标是系统性相符的。Lewis 总结，绩效管理成功要求管理者更关注成绩或资金需要而不是依恋传统的规范，必须克服从他们的经验中，或分析近期的表现，而不是长期的表现以偏概全的倾向。尽管如此，

这里应该强调，虽然在职业体育中将个人表现隔离和衡量是可能的，但是个人生产力在其它体育场所中更加难以隔离和衡量。

在一种绩效评估的绝对标准方式中，个人员工的绩效根据绩效的特殊方面进行评估，这些可以是定性的，也可以是定量的。这些可以是简单的描述性的报告，或是更复杂一些的行为、态度的排名系统，或者基于成绩的措施，或者是以上三者的结合。评级系统组成了可能是最常见的评估类型，往往使用表格。评估者，通常是直属上司，按照特定项目打分。在这种方式下，可获得一个全面的分数，优势及劣势被强调。使用特质和行为的系统的衡量项目常常如图 7.3 所示。

| 利用等级量表中的项目在各个方面评估绩效，在合适的等级中画圈表示。 |    |         |         |         |         |        |
|----------------------------------|----|---------|---------|---------|---------|--------|
| 绩效项目                             | 评分 | 优秀<br>5 | 较好<br>4 | 一般<br>3 | 较差<br>2 | 差<br>1 |
| 知识                               |    |         |         |         |         |        |
| 交流                               |    |         |         |         |         |        |
| 管理能力                             |    |         |         |         |         |        |
| 团队协作                             |    |         |         |         |         |        |
| 主动性                              |    |         |         |         |         |        |
| 人际交往能力                           |    |         |         |         |         |        |
| 创造力                              |    |         |         |         |         |        |
| 问题解决能力                           |    |         |         |         |         |        |
| 接受责任的意愿                          |    |         |         |         |         |        |

图 7.3 结合特质及行为的绩效等级量表的样表

### 谁参与评估绩效

在体育组织中，绝对以标准为基础的系统可能包含不同的人打分。传统的方式是由组织中的直属上司评估，并结合自我评估。替代方式可能采用其他的调查对象，如团队成员，组织中其他部门的同事，顾客，或者下属。多部门调查对象的使用是一种全方位的反馈，通过聚集多位调查对象而排除了主观因素。这些系统可以为受评人提供一个权威的有力的视角，了解他们是如何被组织股东看待的，并能为发展提供一个良好的基础。然而，它们应该主要

被用来帮助员工发展，而不是奖励，并且应该以合适的支持机制维护，如对受评人员的后续辅导。还有，这些评估应该避免在它们可能由于同行竞争过多而被滥用的环境中，或者在如裁员等的巨变发生时进行。

## 目标管理

大多数管理评估通常结合目标管理（MBO）的一些元素。自从 50 年代起，MBO 就以某种形式存在。MBO 随着体育组织的最高级管理者，通常是执委会的战略目标的成形而开始。然后这些管理者与他们的直属下级规划目标，这样的步骤在接下来的层级中重复。MBO 系统由四个步骤组成：设定目标，授权，不间断的反馈和全面评估。战略目标在组织中层级向下，它们在每一层都单个管理人员负责。尽管系统本身自顶向下相符，然而 MBO 强调对实际目标的联合决策，及对绩效的联合评估，以允许根据情况的可变性和限制性植入系统。

对 MBO 系统的研究显示，它通常能提高生产率（Rodgers & Hunter, 1991），尽管必须留心避免一些众所周知的问题发生。首先，如果团队和个人在设定目标时不考虑别的团队或别人的目标的话，MBO 会导致个人间及团队间协作的崩溃。这个问题常常可以通过在组织内不同部门间召开联络会议解决。会议上需要协调他们的活动，以确保目标的一致性，并且使每一个部门的目标内都有高水平合作。其次，对不同员工的比较评估相对于目标评估而言可能是困难的，因为每个员工为特定的目标工作。这个问题通常可以通过在一个混合系统内将 MBO 系统和某种程度的特质或者行为评分结合起来克服。这样的混合系统也有益处，能确保维持行为标准，且 MBO 系统不会退化成把目标的达成看作唯一重要的问题。

从本节常用评估方法的简单描述中可见，体育组织在建立一个绩效管理系统时有替代选择。在所有情况下都没有哪个系统必定比其它系统都好。在任何给定时间里的最好的系统将取决于一个组织通过绩效管理系统的运行，认为最重要的是要达成什么目标。强调不同的标准可能衍生出一个不同的系统。主要焦点是发展性的还是可评估的？系统应该是引进和运行起来经济，还是无差错？强调战略目标还是行为和价值观更重要？在用户易接受的简单的计划和能捕获所有组织需要的信息的复杂的计划间如何平衡？

Baruch, Wheeler 和 Zhao（2004）对上海体育运动技术学院（SSTI）绩效管理系统的研究提供了一个有趣的例子来体现其中的一些决定因素。1985 年，中国政府尝试发展一个激励薪酬体系来激励职业体育运动员，引入了与成绩挂钩的薪水，如今已在中国职业体育中普遍使用。SSTI 发展了一个计划，意在激励体育运动员，传递关于成绩预期的积极信息，集中注意力，并

激励重点成绩，根据体育运动员的能力和贡献区别报酬，加强高水平成绩、创新、品质和团队协作的文化，以及与团队表现挂钩的薪水（Baruch 等, 2004）。

研究者发现，当薪水与定义明确的目标有清晰的关联时，成绩的提高是很有可能性的结果。另外，清晰建立的个人成绩标准同个人成绩水平高度相关，但是同团队成绩负相关。还有，清晰定义的团队成绩标准同团队成绩相关，但是同个人成绩提高无关。这表明，组织需要审慎决定是个人还是团队成绩最关键，这样才能更适当地强调建立清晰的个人或团队目标。

有趣的是，女性运动员对成绩相关的薪水体系比男性运动员甚至更喜好（Baruch 等, 2004）。女性对薪水有着高得多的心理效价，对成绩和薪水的关联认识更清晰，意识到更清晰的个人目标、更多的权益及更高的个人成绩的提高。通过建立清晰的薪水与明确定义的目标间的联系，女性能看到获得和她们的成绩相符的奖励的更大的可能性。

对于职业竞技体育而言，其核心价值和目标与连续的短期的个人和团队成绩的需求是相关的。一个具有清晰的成绩和薪酬间关联的薪酬结构将和这些核心价值一致。职业竞技体育的本质强调个人能力、成绩的客观衡量和持续的短期成绩，它尤其适用于绩效相关的薪酬体系（Baruch 等, 2004）。

基于激励的体系在美国已经被发现是职业竞技体育的有用工具（Becker & Huselid, 1992）。Becker 和 Huselid（1992）调查了赛车手锦标激励制度的效果。他们发现获胜的和排名在后的选手的奖励的巨大差异对于个人成绩有着激励作用。他们也报告如此一种在奖励的规模和可获得性方面的传播可能导致不正常的行为，试图要求获得奖励，其中一些可能是不顾后果的或者有潜在危害的。

对于体育组织的志愿者，绩效管理已经成为了一个日益重要的区域。Cuskelly 等（2006）对社区体育组织的研究发现，与志愿者绩效管理相关的常规操作并没有普遍使用。考虑到这些体育组织大多数由志愿者运营，这一点并不让人惊奇。因此，一组志愿者需要对其他志愿者进行监督、给予反馈，并提出绩效问题。把绩效管理形式化也可能弱化该组织满足志愿者社会需求的能力，可能增加官僚化程度和合规控制认知度，由此可能削弱志愿者的体验（Seippel, 2002）。与此对照的是，对社区体育志愿者的访谈（Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006）表明，许多志愿者渴望获得对他们表现的反馈，及组织对他们的期望的清晰指引。这启示了虽然社区体育志愿者不应该以像员工同样的方式被衡量，许多人会感激有相关的绩效评估。

尽管如此，对于建立一个特别的和个人组织的目标及特质相关联的绩效系统的需要，关于有效绩效管理系统的研究提出了一些关键点。这些包括以下需求：

- 最高管理层对绩效管理的承诺。

- 使用多位计分者以减少主观性。
- 把自我评估作为一个组成部分以增加员工参与度。
- 工作设计和评估方法的兼容性。
- 一个与组织策略、文化、任务及工作负荷相适合的系统。
- 一个绩效评估的结构化流程来辅助管理者。
- 清晰的绩效衡量标准。
- 在绩效周期内不间断的反馈。
- 对阻碍组织有效业绩的障碍的识别。

## 本章小结

本章概述了绩效管理及绩效评估。管理最高绩效水平的员工需要一个广泛的途径，涉及了许多 HR 系统内一致性的行为，包括招聘及选拔、工作分析及设计、培训与开发，及报酬相关的工作。绩效评估是绩效管理的一个重要组成部分，它处理目标设置、考核，及后续的行动来影响行为的规范发展。概述了有效绩效管理的益处及一些更加普遍的系统性的和操作上的问题。提出了绩效管理的阶段模型，及体育系统内员工及志愿者有效管理相关的重要研究发现。

## 讨论题

1. 绩效管理和绩效评估有哪些重要区别？讨论你经历过的这两者中的任意一个。
2. 从一个完善发展的绩效管理系统中可以期待获得哪些益处？它们可能如何帮助一个员工？管理者？组织？
3. 解释与绩效评估相关的判断和发展条款。为什么这两个流程之间可能关系紧张？
4. 列举一名管理者在给一名员工反馈信息的时候应该做和不应该做的事情。
5. 想一下你最喜欢的体育团队。他们如何管理队员的成绩？绩效管理系统最好和最坏的特点是什么？如果你是管理者的话，你会进行怎样的变革？

## 第八章 体育组织中的激励和薪酬管理

### 【学习目标】

- 解释在员工和志愿者激励中奖励的作用
- 描述内在和外在报酬的不同类型
- 描述经济性薪酬计划的组成部分
- 认识到工作设计是薪酬管理体系的一部分
- 理解志愿者认可的重要性

### 【本章概要】

薪酬管理的目的是吸引、激励和留住有价值的员工和志愿者。薪酬战略应该支持一个组织的企业议程及它的人力资源计划，以确保它们的成功。在工作场所，什么表现能得到奖励将是员工关注的重点，因此它应该同一个组织努力去实现的目标和实现的途径相一致。对于人类动机理论的基本的理解将有助于挑选及设计一个有效的薪酬管理体系。本章第一部分回顾了一些理论，这些理论解释了通常情况下的人类动机及特定工作场所内的人类动机。本章第二部分着眼于薪酬管理，从回顾可采用的不同类型的薪酬开始。尽管经济性报酬是薪酬管理中一个大的关键的部分，但是本章的焦点不仅仅是经济性报酬，而且考虑到在战略人力资源管理中的内在报酬和外在报酬以及非经济性报酬。本章回顾了一个薪酬计划的组成部分，包括薪水结构和福利，并把工作设计和志愿者认可作为一个体育组织总体薪酬管理体系的重要元素。

### 激励理论

动机被定义为“内在欲望作出的努力”（Mitchell & Daniels, 2003: 226）。它不是努力或者行为本身，而是一种心理状态，描述了一个人参与一项行为的动力。这种内在动力被认为对个人在组织中的表现很关键。动机能区分两个有相似技能的人的行为；举例而言，如果两名有相同能力的志愿者，我们可以预计有更强烈内在欲望参与的那位志愿者将作出更大的努力。作出努力的动机更进一步以预期的努力（内容），强度（艰苦程度），及耐力（持续时间）为

特征。既然如此，理解什么因素影响个人的内在动力是非常重要的。体育组织应该关心什么将激励个人接受一份工作，付出努力，并继续在组织内工作。

人们被完成未满足的需求激励。我们工作因为我们需要金钱，我们喜欢社交，我们对帮助或者服务他人感觉到开心，或者我们想要挑战自己。如果一个人确定某份工作能帮助他满足任意数量的需求，他或她将被激励去申请那份工作，并在给予工作机会的情况下接受工作。此外，如果这个人觉得工作中的某个行为（如做被期待做的事，完成高质量的工作，带领团队，比要求做的完成得更好）将带来奖励，这些奖励有助满足某些需求，他或她将被激励作出这些表现。一个人需求的强度（如对于金钱，对于赞赏，个人成长）将决定他或她的在给定时间内在给定方向付出努力的强度。当然，付出努力的渴望可能不会转化成行为或者表现。甚至熟练的受激励的工人也可能遇到他们不能控制的将阻碍他们工作的情况；例如，预算限制使得体育项目设想不能允许付诸实践，教学用的体育器材延迟抵达，或者其他工作团队成员缺乏动机或能力。

## 内容型理论

如果一个组织能够理解个人的特别需求是什么，并且提供机会（奖励）来满足那些需求，以激励个人参与，为组织努力工作，并且不离不弃，那将是很有用的。内容型激励理论尝试解释是什么激励了个人。在这里将检验三种经典理论：马斯洛（Maslow）的需求层次理论，赫茨伯格（Herzberg）的激励保健理论，及麦克利兰（McClelland）的三种需要理论。

早期的雏形架构是亚伯拉罕·马斯洛（1943）的需求层次理论。该理论认为每个人都经历五个层次递增的需求，它们是：

1. 生理需求（如食物，住所，衣物）。
2. 安全需求（如安全，稳定，健康）。
3. 归属需求（如喜爱，接受，友谊）。
4. 尊重需求（如自尊，自信，受他人尊敬）。
5. 自我实现（如个人成长，美德）。

前三层构成了低层次的需求或者人类基本需求，即对食物和水的需求，对健康和安全的的需求，和社交的需求。最后两层被认为是高层次需求，反映个人在那些基本需求之上的成长的需求，即感觉自己有价值的需求和发展个人潜力的需求。马斯洛理论认为，一个人可能有所有五个层次的未满足的需求，然而在某个给定的时间点其中一个层次将会是占主导地位的，

从而决定那个人努力的基本方向。例如，如果一个人没有资源获得食物和住所，他或她将不得不寻找一份有充足薪酬的工作，来满足那种基本需求。该理论也提出，这里有一个满足-前进过程，一旦某个层次的需求得到满足，这个人的主导动机需求将会是下一个层次的。一个人能停留在最高层次自我实现需求，除非低层次的需求成为主导的（如由于失业，个人破产，一些重大的变故损害了自尊或自信）。例如，一个体育管理专业刚毕业的大学生可能被激励寻找一份收入体面、安全的工作，在那里他能感到有归属感，并将为他所能作出的贡献受到尊重。马斯洛理论提出那些需求之一将是主导的，也许在这种情况下，支付帐单的需求将极大地决定这个人寻找的工作的类型并且最终接受它。一旦这位刚毕业的大学生获得一份有足够薪酬的工作并且满足了他的基本生理需求，他可能会评估这份工作是否有足够的安全感来满足他下一个对于稳定环境的需求。如果这一需求得到满足，那么这个人可能留下来并且考虑他的归属感需求是否能得到满足，诸如此类等等。如果这位应届毕业生认定他的新工作并没有充分的安全感来满足他对于稳定的需求，那么他可能会尝试在别处获得一份待遇足够的工作。

马斯洛理论将我们的注意力引入到了人类需求层次的概念，及一个层次的需求将在一个给定时间占主导并且统治内在动机的理念。然而，批评者认为人类需求比马斯洛的需求层次更加动态和复杂，并且这个模型弹性不够，不足以充分地解释动机，尤其是在工作场所（McShane, 1995）。尽管如此，该理论为后来的需求理论发展提供了一个坚实的基础。

弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）（1968）的激励保健理论假定只有高层次的需求会在工作场所起激励作用，由此在那激发努力。他的理论来源于对工人的研究。那些工人们被要求描述他们在什么时候是最满意的（如他们的需求得到满足）及最不满意的（如他们的需求没有得到满足）。赫茨伯格发现，在谈论满意感时那些工人倾向于描述如，对工作有责任感，成就，认知度，及个人成长等工作本身方面（工作内容）。他后来提出只有那些与满意感有关联的事情能被激励，他称这些为激励因素。与此相反，赫茨伯格发现在谈论不满意感时，他的样本中的工人倾向于描述如，公司政策、与上司的关系及薪水等工作场所（工作内容）方面。他把这些称为保健因素，并提出个人不会被这些因素激励；然而，它们却是工作场所保持组织运作的必要元素，确保员工不会不满。激励因素与马斯洛的高层次需求相符，而保健因素与他的理论中的低层次需求相符。

赫茨伯格的发现和总结并不是最终的，一些保健因素被认为能形成满意感（如薪水）并因此能假定为激励因素，而一些激励因素被认为能导致不满意感（如认知度）。特别地，对本章而言值得注意的争论点是薪水主要是一个保健因素，而不是激励因素。事实上，赫茨伯格

发现当薪水被视为是识别成就的形式，它是一种满意感的来源，因此是激励因素（Milkovich & Newman, 1990）。该理论暗示管理必须提高保健因素，以避免员工的不满意感；例如，通过提供充足和公平的薪水和工资及工作保障，并确保有效的监管。然而，为了提高动机，管理必须聚焦于为员工的成就，认知及成长机会。这些机会可通过致力于最大化激励工作潜力的工作设计来提供（见第三章及本章以下内容获得工作设计的完全描述）。举例而言，一个体育组织的员工可能期待获得得体的薪水和福利，并且在一个安全的环境中工作。根据赫茨伯格的理论，这些因素单独并不足以激励员工在工作场所付出额外努力（尽管根据马斯洛的理论，他们可能吸引一些有占主导性低层次需求的人考虑在那工作）。更确切地说，正是他们工作中的责任，达成某些成就的机会，由此得到认可并成长为真正的人，将激励员工付出更大的努力。动机的来源是工作本身，而不是工作场所。

最后要考虑的内容理论是戴维·麦克利兰（David McClelland）（1961）的三种需要理论。该理论认为个人除了如住所和安全的基本需求外还有次级需求。这些次要需求是随着时间习得和加强的，而不是固有的。这种观念对于组织有着重要的暗示，去尝试培养或至少加强员工的某些支持公司战略的需求。麦克利兰认为对成就，权力和亲和的次级需求能有助于解释在经济性报酬或者工作场所的安全保障之外还有什么能激励员工。

- **成就需要：**渴望完成有适度挑战性的绩效目标，在竞争性的环境中取得成功，在工作中承担个人责任（而不是把它推给其他人），并获取直接反馈。
- **权力需要：**渴望掌控他的环境，包括人力和物质资源。一些人有着强烈的**社会化权力**需要，他们寻求权力来帮助他人，如改善社会或者提高机构效力。那些有着强烈**个人权力**需要的人寻求权力，那样他们就能陶醉在他们的权力中，并且使用它来推动他们的职业发展及其它个人兴趣。
- **亲和需要：**渴望从他人那里寻求认可，符合他们的希望和期待，并且避免冲突和对抗。有强烈亲和需求的人想同他人形成积极的关系，即使这会导致较差的工作表现（McShane, 1995: 74）。

麦克利兰的理论认为个人可能有一些成就、权力和亲和的需要，而其中之一将成为主导的需要。此外，一个人将被能满足那个主导需要的机会激励；例如，通过领导一个团队（社会化或者个人权力需要），完成有挑战性的任务（成就需要），或者发展积极的关系（亲和需要）。再次强调，对管理而言很重要的一点是尝试认清一个人的主导需要，并为此提供一个机会让它得以满足——通过提供领导机会、有挑战性但能达成的目标，或者与他人工作的机会——因为这是能在工作场所激励一个人的东西。而对管理同样重要的是引导个人努力的方向；

因此成就、权力或者亲和的机会应该同组织的整体战略计划相符。个人对成就、权力或者亲和的需要的强度将决定他或她追求的并参与能有助于满足那种需求的行为的强度。

考虑下述 Ellen Anderson 的例子和她关于是否继续在当地自行车俱乐部从事志愿者服务还是接受邀请，搬到州立自行车协会的决定：

### **她会留下来还是离开？**

Ellen Anderson 是当地一家有竞争力的自行车俱乐部的志愿者，已经干了八年了。她在俱乐部董事会的不同职位上服务过，包括最近三年作为副主席。这家当地自行车俱乐部的志愿者董事会把俱乐部视为一个社会团体，也是一个决策机构，且董事们已经是多年的老朋友了。这种氛围自然是董事们的连续性和凝聚力的原因。

在作为副主席期间，Ellen 负责俱乐部主教练和董事会的沟通。这包括让董事会对教练为训练和竞赛项目正在做什么保持了解最新的消息，并把主教练的预算要求带给董事会。Ellen 与主教练和董事会关系融洽。董事会想要 Ellen 调任主席，为期三年。主席基本负责主持会议及判定董事会关于任何发生的事件的决定（如筹款，预算，雇用教练）。尽管 Ellen 理解一个董事相处和谐的董事会的重要性，但是她为他们经常花更多的时间聊天而不是工作感到沮丧。她想知道她作为俱乐部主席的话是否能带来不同。

差不多同时，州立自行车协会（与 Ellen 服务的当地俱乐部在同一城市）联系 Ellen，邀请她担任志愿者董事会的职位。每位董事负责管理一项特定职责和小组委员会（如营销，州赛事系列，青少年发展）。每位董事也负责监管州的一个特定地理区域。董事每两个月碰面一次，从不同董事及他们对应的小组委员会处接收报告。

Ellen 知道她需要做出取舍，是留在她已经工作过一段时间的当地自行车俱乐部，还是搬到她觉得能在自行车世界做出真实改变的州立自行车协会。

### **讨论**

使用麦克利兰三种需要理论来描述 Ellen 继续留在当地自行车俱乐部的动机和她加入州立自行车协会的动机。在两个组织中各能满足什么需要？你认为她最后会选择哪里？为什么？

这个内容型理论的讨论假设个人被没有满足的需求激励。它进一步描述了在工作场所可能会被满足的需求的类型，及一个组织可能为满足未被满足的需求提供的报酬，和理想情况下激励个人参与，努力工作，并且留在组织中。内容型理论暗示为提高工作动机，组织需要提供不同种类的能与成员需求匹配的工作和报酬（McShane, 1995）。尽管这些理论有助于解释是什么激励个人，但它们并不能详细描述个人决定是否付出努力，在什么方向，或者多久。

过程型理论尝试对这些问题提供更进一步的研究。

## 过程型理论

内容型理论有助解释是什么激励个人，过程型理论有助解释他们如何被激励；即个人所经历的认知过程，它解释一个感觉性需求如何导致某种行为。过程型激励理论种类众多，而本章将关注两个对薪酬管理有直接启示的经典理论：公平理论和期望理论。

公平理论延伸了内容型激励理论，它提出个人之所以被激励，不仅在于被给予的报酬，也在于他们是否认为报酬是公平和公正的。具体地说，公平理论认为个人将根据他们感觉报酬是否与他们自己的努力相称(Jaques, 1961)，及是否同他人的努力和报酬平衡(Adams, 1965)来评估一份给予的报酬。根据亚当斯的经典模型，“人们将评估他们在一个组织中处境的公平性，基于比较它们自己付出和收获的比值和一些参照对象的付出和收获的比值”(Mitchell & Daniels, 2003: 242)。当这个比值是不平等的，个人就会改正这种被觉察到的不公平的需求激励或者驱动，通过(a)改变他们自己的付出(努力)和收获(奖励)的比值，(b)更换他们的参照对象，改而关注另一个人的付出收获比，(c)扭曲他们的看法，或(d) 辞职(Mitchell & Daniels, 2003)。研究表明，在一个组织中，用来修正负收益的降低的努力的效应(如当个人感觉与他人相比报酬过低)要比任何修正正收益而增加的努力(如当个人感觉与他人相比报酬过高)感觉更多(Mitchell & Daniels, 2003)。因此，对于一个组织而言，应该关心那些可能报酬过低的员工和志愿者。

用来解释个人行为的公平理论的一个生动的例子是职业运动员的薪水情况。也许很难理解为什么一个球员(或他的经纪人)会在一个数百万美金的合同之外坚持另外的5%，尤其是如果那位球员已经公开表明他渴望留在某个城市，并在那里为球队打球(见以下国家冰球联盟(NHL)球员 Ryan Smyth 的例子)。那个人是否真的对薪水中多5%有需要？公平理论也许能帮助解释这种情况。这位球员(或他的经纪人)可能不愿意接受更少的甚至是同样的，就像他(或他的经纪人)认为有同等的或者更差能力的球员获得同样的薪水。这个人将被激励减少任何感知的不平等感(如报酬过低)；在这个例子中，则是去另一个他认为他将得到更公平待遇的组织。

2007 年二月，NHL 球员 Ryan Smyth 被从他心爱的埃德蒙顿油人队交易到纽约岛人队。他以“加拿大船长”著名，在距离埃德蒙顿仅几小时路的亚伯达省班芙出生。他于 1994 年参加选秀，并在他孩童时的偶像埃德蒙爱民顿油人打满 12 年职业生涯。据报道这位油人队明星在埃德蒙顿

寻求一份五年期合同，价值一个季度 550 万美金，但是这并不被接受。Smyth 拒绝承认关于他和油人队破裂的原因仅仅是由于每个季度 10 万美金的差额的报道。他的经纪人 Don Meehan 声称他和油人队尝试寻找双方都能接受的价格但是没能成功。根据 Meehan 的说法，“双方在整个过程中都妥协了，但是没能达到我们都感到合适的可以成交的程度”（cbc.ca/sports）。Smyth 在离开家乡前往纽约的时候，在爱德蒙顿机场的记者招待会上流下了眼泪。

信息来自 Wikipedia.com，ESPN.com，和 cbc.ca/sports，2007 年 3 月 15 日检索。

在一个更小的经济范畴内，一项调查研究揭示 90%的职业体育、健身中心，及公园和娱乐部门管理者在考虑他们对他们的薪水的满意程度的时候使用外部参照物（Smucker & Kent, 2004a, b）。他们中的大多数（73%）通过与在其他组织相同领域工作的个人比较，紧跟其后的是与他们自己组织中（62%）及过往工作的组织中（47%）的其他人比较。作者提出这种“市场”比较也许解释了体育产业中的员工倾向于对他们的收入水平持中立态度或者不满意，尤其是当与那些事实上在更好的位置上的人作比较。公平理论似乎提供了一个有用的关于报酬的个人动机的解释。体育组织应该认识到，员工和志愿者都可能会理顺是否有可用的报酬是值得的自觉努力。

期望理论是描述在决定是否付出努力时个人经受的认知过程的另一个途径。期望理论来源于弗鲁姆（Vroom）（1964），认为人是理性的人，在参与行动前就会考虑可能的结果：“我能做这个吗？如果我做了，我能从中得到什么，我是否在乎？”报酬在这个模型中扮演了一个关键的角色，因为它们行为的潜在结果——“我能从中得到什么？”该模型的一个重要方面，也是努力的一个重要因素，是报酬对于这个人的内在价值。个人认识到如果他或她参与一项特定的行为（如接受一份工作，在任务中的表现达到了或者高于最低水平）将被接受并得到报酬，并且那些报酬体现个人价值，那么就会有付出努力的动机。先前描述的内容型理论有助于解释在组织中什么可能是重要的。如果这个认知过程的任何一部分被削弱了，那么动机及后来的努力也将被削弱。例如，如果一个人感觉她不能做一份工作中所期望做的并且不会得到报酬，那么她的动机就会减弱；如果她感觉她能做某项工作并能得到奖励但是并不看重奖励，那么她的动机就会削弱。如果一个人感觉他能做一份工作中所期望做的但是不会得到报酬，那么他的动机就会减弱；类似地，如果这个人感觉他不能做期望做的但是他仍将获得报酬，付出努力的动机也会减弱，因为不管他的绩效如何都将得到报酬。

期望理论的一个重要原则是报酬必须同行为或者绩效挂钩，以产生动机。它假定人们如果知道他们将由于他们的工作而得到报酬，那么他们就会被最大化地激励；如果人们知道他

们得到报酬仅仅是为了显露，那么动机将不受影响或减弱。另一个重要原则是报酬必须受重视。经济性报酬根本不可能不被视为是积极的，然而非经济性报酬可能对不同人有不同的价值。例如，一个人的可接受的工作表现造成的后果可能是提升到一个工作团队的领导位置（回想 Ellen Anderson 和她在当地自行车俱乐部工作的例子）。即使一个人在给定的工作中干得非常棒，他或她也许不希望——事实上也许害怕——成为领导（尽管这看起来不像是 Ellen 的例子）。根据期望理论，如果努力和从事可接受的工作的后果是被要求承担一个领导的角色，那么个人可能一开始就不会努力，并避免感知到被视为领导的危险。一个特定结果或者报酬的个人价值是个人需求的直接作用。因此，一个觉得他能做一份可接受的工作并获得有价值的报酬作为回报（如销售提成）的人，将可能有更大的动力和努力来参与这种行为。一个组织能通过提供有价值的报酬来对可接受的个人感觉他或她能达到的绩效作为回报，使用报酬来加强个人的动机或者努力的动力。

内容型和过程型激励理论有助于解释什么在工作场所激励员工和志愿者，及他们决定是否参与特定行为所经历的思维过程。组织性报酬是个人动机的一个重要组成部分，因为它们是使未满足的需求得到满足的一种途径，因此是个人付出努力的动机的基础。下一节从描述工作场所不同类型的报酬开始，讨论薪酬管理体系，接下来回顾薪酬计划，工作设计在管理报酬中的作用，及志愿者认可及奖励。

## 报酬的类型

报酬是人们为一个组织工作而收到的“回报”。尽管报酬往往有积极的涵义，我们也不能假设一个组织提供的不同类型的报酬对所有员工和志愿者而言有着同样的价值。提供被员工和志愿者足够重视的报酬，使得他们被吸引加入组织，被激励在那付出辛勤努力并且承诺留在那工作，这本身也许是薪酬管理中最具挑战性的部分。就像上面强调的，报酬被珍视直到它能帮助一个人满足一个感知的需求（如对经济上安定的需求，对社会交往的需求，对个人挑战的需求），并且被认为是公平的（如对已完成工作的足够的和平等的报酬）。这里考虑总体薪酬管理系统的内在和外在的经济性和非经济性报酬。

人们可能在工作场所收到了内在和外在报酬。内在报酬是那些个人直接收到的作为执行他或她的工作的结果；例如，成就感，胜任的感觉，或者个人成长。再次说明，这些也许对不同的人有不同的价值，取决于他们的需求。内在报酬，根据定义，并不是能给予员工或者志愿者的东西。确切地说，内在报酬假设任务本身有其价值，因此组织能构建工作场所（如工

作设计)，使得个人有更大的机会体验这些报酬。内在报酬对志愿者管理而言尤其重要，因为外在经济性报酬根据定义并不是志愿者可能期待获得的报酬的部分。志愿者认可的报酬的作用在下面会有讨论。

外在报酬可分为经济性的或非经济性的。直接经济性报酬包括薪水或者工资，奖励或者奖金，及个人能根据他或她的情况自由裁量的生活津贴。相反，间接经济性报酬是员工福利（如牙科计划，养老金缴款，人寿保险，带薪假期），有货币价值，只有通过使用这些福利才能获得。间接经济性报酬也包括报销费用的形式（如车贴，技能升级）。一些人可能把这种形式的报酬看为工作的额外收获，和一揽子报酬的一个非常吸引人的部分，取决于他们对它赋予的价值。在另一方面，组织能够使用这些福利作为促进它希望完成的工作的方式。尽管志愿者不会收到直接经济性报酬，但是他们也能以报销费用的形式获取间接经济性薪酬（如旅费，电话费）或者培训课程，会议或者讨论会的费用。

非经济性报酬是一个组织提供的对个人而言没有特别货币价值的东西，但是尽管如此可能还会被高度重视。例子从工作干得出色而得到的在背部的轻拍，到新的办公室家具或者经理洗手间的钥匙，或者提升到团队领导（没有额外经济性报酬）。在体育界，普遍和非常容易的是提供一些诸如体育赛事或者团队联盟的赠票的福利。非经济性报酬是承认志愿者的努力和贡献的重要途径。这些可以从一个非正式或者正式的鸣谢，到更加物质的报酬如队服或者国内或者国际比赛的旅游。志愿者不可能把这些非经济性报酬作为参与的理由，然而一些人可能重视伴随着许多这些报酬的嘉许。

可以预计到，可提供的不同的经济性和非经济性报酬将对接收者有不同的价值，因此对于组织而言，理解什么报酬是受重视的很重要。提供不被重视的报酬预计会对动机几乎没有影响。此外，将有价值的报酬同努力和表现相关联有望能激励员工努力并且表现出高水平，而提供与个人的自觉努力不相符的报酬预计会降低工作动机。

## 经济性薪酬计划

经济性薪酬是总体薪酬管理体系的一个部分。直接经济性薪酬包括基本工资结构，奖励或者绩效工资，及生活津贴。间接经济性薪酬包括员工服务和福利，如带薪休假，医疗和牙科保险，和养老金缴款。在设计一个薪酬计划时，确定计划的目标很重要；换句话说，组织想要支付的是什么？它想要奖励的是什么？这应该同它的公司战略和 HR 计划一致。例如，一个体育组织的薪酬计划的目标可能是通过有效的支出，吸引并留住有能力的员工，并奖励他

们的贡献和业绩（Milkovich & Newman, 1990），促进组织效率和效益。这些目标对薪资和激励所基于的基础有着一些启示，将在下面考虑到。

## 薪资结构

Milkovich & Newman（1990: 31）把薪资结构定义为“在一个组织中对不同的工作的薪资比例的排列。它聚焦于级别，差异及标准来决定那些薪资比例”，三条原则引导一个薪资结构的建立：内部公平，外部市场，和员工贡献（Milkovich & Newman, 1990）。先前已经描述过对员工动机而言的感知公平的重要性。类似地，决定薪资结构的内部公平是指以下原则：（a）可比薪资对应可比工作内容，（b）所要求的可比技能，和（c）对一个组织目标的可比工作贡献或者技能。内部公平在组织内部需要一致性。

外部市场原则是指给一个组织的薪资结构，实际上是它的总体薪酬方案，结合竞争者支付给他们的员工的薪水进行定位。例如，薪酬水平可能调高以吸引并挽留最好的应聘者。或者，薪酬水平也可能调低，然而也许提供相对更好的福利或者更佳的保障。考虑以下美国基督教青年会（YMCA）为潜在招聘而推出的员工福利的例子。

### YMCA 员工福利

相信人们应该得到最好的，YMCA 提供了竞争性的工资和福利。每个 YMCA 提供的福利都是独一无二的，但是大多数提供以下所有福利或者福利组合：

- 健康和牙科保险。
- 残疾和人寿保险。
- 退休基金保障计划。
- 弹性的工作进度表。
- 儿童保育补贴。
- 免费 YMCA 成员资格。
- 学费报销。
- 项目费用打折。
- 休假福利（度假，病假，及休息日）。

YMCA(2007)。员工福利，检索于 2007 年 4 月 11 日，自 [http://www.ymca.net/careers/ymca\\_employee\\_benefits.html](http://www.ymca.net/careers/ymca_employee_benefits.html)

实际薪资水平设置在哪里将取决于人力成本控制的需要，然而外部市场原则引导管理者

应建立一个有竞争性的（且公平的）薪酬包来吸引和挽留有能力的员工。

员工贡献原则指的是薪资结构中对工作水平、技能、资历或者绩效，或某种组合在薪酬方面的相对重点。再次强调，很重要的一点是记住什么被奖励将成为员工关注的焦点。这些经济性薪酬的四个基础详述如下：

在一个基于职务的薪酬体系中，薪资结构根据工作类型和它对于组织的价值来决定。决定薪资水平的标准包括任务难度，监督他人的责任，及决策的责任（McKenna & Beech, 2002）。例如，很有可能在体育组织的员工里，在一场赛事中营销总监将获得比销售人员更多的收入，而销售人员将获得比售票员更多的收入。营销总监的位置比更低层次的员工有更多责任，包含更多有挑战性的任务。将销售员工同售票员比较可能也有相同的解释。在一个基于职务的薪酬体系中，薪酬是针对职务的，而不是针对个人及他完成的或者他对组织的价值。一个职务所包含的内容可以通过职责和责任的描述知道，就像工作分析（见第三章）确立的。在这种类型的薪酬体系下，人们干着有相同要求的相同类型的职务，得到相同水平的薪水，而不管工作表现如何。这种系统符合内部公平的原则，然而这种体系单独并不能促进员工更努力的工作来保持他们的职务，因为报酬与职务挂钩，而不是与个人的行为或者表现挂钩。

在基于技能的薪酬体系中，薪资结构根据工作所需的技能和素质来决定；例如，某种水平的教育、技能、经验年数，或者认证证书（McKenna & Beech, 2002）。将基于职务和基于技能的薪酬紧密联系并不少见。换言之，一给定水平的工作需要特定的技能。然而，基于技能体系的一个目的是鼓励员工提升他们的技能和素质，假设这将带给组织的回报是能拥有更多高技能的员工。这种薪酬体系支持一个组织的培训与开发计划（见第六章）。因此，一个有着更高素质的人将比有低素质的人得到更多的薪酬。这种薪酬可通过绩效加薪来提升薪级，或者一次性奖金。

考虑在公园及娱乐部门的工作的例子，在那里薪资结构也许决定了一个有着大专学位的人将比有高中文凭的人获得更高的收入。假定大学毕业生素质更高，更有文化，因此薪酬在一个更高的水平。另外一个例子是，一个大学体育教练可能由于获得了更高级的教练证书而提高了基础工资，或者由于花时间跟主教练当学徒而获得一份经济奖励。一个奖励技能的体系可能期待激励员工提升自我或至少向组织表现出他们有组织渴求的技能。这种努力可能有望在组织中产生积极的效应。

在基于资历的薪酬体系中，薪资结构反映了组织内的资历。假定员工应该为留在组织中得到奖励，因为他们随着时间的推移获得了对于组织而言珍贵的技能和知识。对于员工而言，可能有加入并且为有这种类型的经济保障的组织继续工作的动机。在这种类型的体系中，一

个员工知道随着时间的推移收入也将会增长，并且这种保障对员工而言可能非常吸引人。对于一个组织而言这也是一个相对容易管理的体系，而且人力成本能够预测。然而，员工可能没有更大的动机努力工作，因为与薪酬挂钩的是资历而不是行为或者表现。一个基于资历的体系的简单例子能够在一家加拿大大学的校际体育比赛雇用的比赛工作人员和低级官员的薪资结构中找到。2006-2007 年工资标准起于 8.00 美元/小时，并且返回从事该职位的工作人员薪资每年以 0.25 美元/小时增长。因此，比赛工作人员或者低级官员在他们第一年得到的基本工资是 8.00 美元/小时，而在他们的第三年这些职位的薪水是 8.75 美元/小时。这可能给这些工作人员和官员提供了一些激励，让他们每年都返回工作。

最后，在基于表现的薪酬体系中，薪资结构作为对可接受的成果或者行为的回报而提供薪酬。报酬也许以一个连续的标准提供，一个人表现得越好，报酬就越高；或者以一个逐级标准提供，一个人的表现必须达到设置的级别才能拿到下一级的报酬。假设个人成果的报酬等同于佣金制，在佣金制中薪酬同员工的产出直接挂钩，如销售的单位数量。对于像体育商品销售人员或者健身中心的私人教练这样的员工而言，基于结果的薪酬并不少见。同样，一个赛季的成功与否可能是决定一个大学教练能预期收入提升，或者一份奖金，或者保持他的工作的基础！在这种体系下，员工可能被激励而更努力地工作，因为收入直接同生产力挂钩。基于结果的薪酬等级通常通过确立一个在预期的努力水平下的可接受的业绩水平建立，由此薪酬被视为是公平的。

基于表现的体系中的报酬也可为部门或者组织成果而颁发，等同于分红制。在这种类型的体系下，当员工知道他们的努力可能带来以基础工资增加或者一次性奖金为形式的直接薪酬，他们可能会被激励更努力地工作。分红制可能在利益确定后就马上分配奖励给员工（如每季度或每年），可能推后直到退休，或者两种形式都采用（Milkovich & Newman, 1990）。尤其是，“随着绩效和结算时间的增加，及结算的金额大小相对历年下降，利润分配的激励价值也会下降”（Milkovich & Newman, 1990: 350）。然而，推迟支付有税收优势，使得这种策略越来越受欢迎。如果报酬与被视为渴求的行为及绩效相关联的话，分红制有在工作场所增加员工动机和努力的潜力，并直接使组织受益。

除了依靠离散化结果，薪酬也能建立在通过绩效评估作出的个人行为或者绩效之上。在这种体系中，基本工资的增长或者奖金同个人的行为及成就挂钩。例如，如果对一个职业运动队的市场总监的评估是正面的，或说，他的团队领导力，在营销部门配置人员的能力，为部门做的计划和预算，及获得的赞助，他有可能被奖励。假设当薪酬是他的行为和成就的直接后果，这位营销总监将被激励在这些方面表现出色。

对美国体育行业的七个不同部门的体育营销专业人员的研究结果提供了体育行业中的薪酬计划的介绍 (Barr, McDonald & Sutton, 2000)。表 8.1 提供了样本及一个跨行业的每个部门的起薪和福利的比较, 及不同的基于表现的薪酬体系的普及程度。不同类型的间接经济性薪酬的描述也在下面提到, 并作了更深入的讨论。

Barr 等 (2000) 发现, 体育营销专业人员的起薪本质上在行业中是相同的, 然而不同部门中平均薪酬水平相差很大。这不像是员工经验造成的, 因为这些部门的被调查者在这个行业中的经验非常类似 (7-10 年)。潜在的薪酬也有一些差异, 在室内/室外运动场馆的最高级别的员工比其他行业部门的低很多, 最低的是学院/大学体育比赛。这可能部分解释了不同部门的体育市场营销人员通过如奖金和提成等激励来增加他们的薪酬的可能性。广播/媒体及体育营销机构的总报酬中来自于这些激励的部分也是最高的, 他们也有最高的平均报酬水平。表 8.1 也表明了行业部门间和行业部门内奖金在多大程度上建立在部门、公司和个人绩效之上的差异。Barr 等的发现揭示了部门绩效是学院/大学体育比赛, 大联盟球队和广播/媒体分配这些奖励的主要基础, 而公司绩效是体育营销机构和小联盟球队中主要因素。因此, 绩效的激励更多的是基于部门或者公司范围的绩效, 而不是个人绩效。个人绩效是主要大联盟办公室和室内/室外运动场馆内分配奖励的主要基础。

一个体育组织可以实行一个基于工作、技能、资历及表现的混合的薪酬体系的薪酬计划。例如, 在健身俱乐部, 教练的工资可按照所教班级的数量和水平给予一定数量的薪水 (基于工作), 及根据生活费增长情况每年给予给定数额的一定百分比的增长, 以及为每年他们继续在俱乐部工作给予基本薪水的小幅增长 (基于资历)。教练也可能每年都有机会因为由绩效评估确立的出色的表现获得一份奖金。对于一个组织来说, 重要的是了解自身薪酬计划的基础, 因为员工会关注他们将得到什么奖励。

表 8.1 体育行业中市场营销专业的薪酬计划（Barr 等，2000）

| 因素            | 大联盟球队            | 大联盟办公室           | 学院/大学体育比赛       | 体育代销店            | 小联盟球队            | 室内/室外运动场馆        | 广播/媒体            |
|---------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 平均薪酬(美元)      | \$79,560         | \$77,500         | \$44,930        | \$103,077        | \$50,698         | \$63,684         | \$118,269        |
| 薪酬幅度          | \$25,000-350,000 | \$25,000-312,000 | \$25,000-85,000 | \$25,000-350,000 | \$25,000-337,500 | \$27,500-162,500 | \$27,500-350,000 |
| 薪酬基于奖金/佣金 (%) | 12.3             | 13.9             | 2.5             | 19.7             | 18.0             | 4.7              | 23.5             |
| 奖金基于部门绩效 (%)  | 45.7             | 37.2             | 58.3            | 18.5             | 8.6              | 37.8             | 35.6             |
| 奖金基于公司业绩 (%)  | 24.0             | 20.6             | 16.7            | 47.2             | 61.4             | 23.3             | 30.6             |
| 奖金基于个人绩效 (%)  | 28.6             | 42.2             | 25.0            | 34.3             | 30.0             | 38.9             | 33.8             |
| 娱乐支出 (%)      | 54               | 41               | 28              | 58               | 32               | 53               | 77               |
| 养老金 (%)       | 56               | 59               | 75              | 33               | 11               | 68               | 54               |
| 公司交通报销 (%)    | 42               | 32               | 61              | 35               | 32               | 37               | 25               |
| 学费报销 (%)      | 13               | 5                | 64              | 6                | 3                | 3                | 25               |
| 乡村俱乐部会员 (%)   | 10               | 0                | 11              | 4                | 12               | 11               | 6                |

上述数据来源于对美国体育产业的七个领域的 421 个体育市场营销专业雇员的调查。调查对象主要是男性(81.6%),平均年龄 35.5 岁,本科学历(94%),平均有 8.8 年的体育产业工作经验,每周平均工作 57 小时。

考虑下面的例子，一个市政娱乐部门的时薪制员工的薪酬计划：

### 一个市政娱乐部门的时薪制员工的薪酬计划

**定义：**时薪制员工是指在临时，随叫随到或按时基础上的全职或兼职人员，在特定的季节性的项目中工作，比如夏令营。时薪制员工每个财政年度的工作时间少于 1000 小时。

**工资及级别：**城市政府的意图是以与做着类似工作的正式员工类似的薪资标准来给时薪制员工支付薪酬。时薪制员工将被雇用在一个最接近相应的工作表现和薪资标准级别的水平上。如果需要一个是新员工承担的职责大大高于或低于这个水平，那么当第一次雇用的任期超过一个支付期间，员工将重新被归类到一个更高或更低的密切对应到新职责的工作和工资标准水平。

**特别补偿：**时薪制员工有带薪休假的资格，只有当他们在工资结算期内工作 80 小时或更长的时间，并适逢假日。时薪制员工没有资格获得超过法律规定的带薪休假。时薪制员工有获得加班工资的资格，当需要每周工作超过 40 个小时或正式的城市假日。

**加薪：**时薪制员工所展示的不断发展和高效优质的服务，将在他们的绩效评估中体现，可能会在工作 700 小时，或 6 个月后增加一级工资，从雇用之日起先达到为准。时薪制员工必须接受一个“满足要求”的条件才能被考虑加薪的评估。经书面认定和部门的批准，表现出杰出的领导能力和工作绩效的时薪制员工，可给予绩效加薪。这种杰出的领导力必须被记入一个指定的绩效评估表。

#### 职务分类和薪酬样本

行政专员 I：执行管理工作，需要先进的技能或知识，以便支持一个部门/分公司或计划。

| 第 1 级   | 第 2 级   | 第 3 级   | 第 4 级   | 第 5 级        |
|---------|---------|---------|---------|--------------|
| \$19.06 | \$20.17 | \$21.34 | \$22.57 | \$23.88（每小时） |

行政专员 II：执行更复杂的工作，需要有专业领域内先进的专用软件程序和数据分析的技能或知识，以便支持一个部门/分公司或计划。有相当于行政专员 I 的两年工作经验。

| 第 1 级   | 第 2 级   | 第 3 级   | 第 4 级   | 第 5 级        |
|---------|---------|---------|---------|--------------|
| \$22.76 | \$24.08 | \$25.48 | \$26.95 | \$28.52（每小时） |

讲师 II：在有限的监督下，准备课程、计划和营地课程，介绍课程和实地考察，并为讲师助手和志愿者规定任务。需要先前的教学经验。需要所教学科深入的知识。相当于讲师 I 的两

年工作经验。可能需要有能举起 15 磅的力量。

| 第 1 级   | 第 2 级   | 第 3 级   | 第 4 级   | 第 5 级        |
|---------|---------|---------|---------|--------------|
| \$21.94 | \$23.31 | \$24.56 | \$25.98 | \$27.49（每小时） |

以上信息来源于帕洛阿尔托市的薪酬计划，检索时间：2007.3.9 [www.city.palo-alto.ca.us/hr/documents](http://www.city.palo-alto.ca.us/hr/documents)。

**讨论题：**

1. 在这种薪酬计划中提供回报的依据或者基础是什么？
2. 作为这种薪酬计划的结果，城市可能期望其时薪制员工付出什么努力或行为？

因此间接非经济性报酬是一个组织的薪酬计划的另一个潜在的价值和重要组成部分。Barr 等人（2000）在他们关于体育营销专业人士的研究中发现，在美国的整个体育行业的不同范围内各种类型的间接非经济性报酬都是可用的（见表 8.1）。例如，超过一半的大联盟球队、体育营销代理商、室内外运动场馆和新闻媒体组织的体育营销人员收到一个娱乐支出账户，而这在其他行业领域是很不常见的。而养老金在大学体育比赛和室内外运动场馆的体育营销人员中是最普遍的。

像养老金、人身或医疗保险计划等间接非经济性报酬，可作为员工的服务或福利。这些可能需要多种形式，并且不同的员工有不同的价值，取决于他们是否满足重要的需求。假如一个组织给予员工的经济性薪酬相对较低，那么员工福利可能对于这个组织的薪酬管理体系特别重要。所以，一个“自助餐式的”或灵活的福利制度可能对于员工和新招聘人员会更有吸引力。一个灵活的制度可让一个员工或一群员工，挑选哪些利益是最需要的（由利益最大化决定，对于每个人都是相同的），并照此获得薪酬的优化。换句话说，若员工不太可能会被使用，并且没有什么价值或吸引力，那他们将得不到奖励（比如儿童看护，当一个没有家眷和人寿保险的人已经涵盖了配偶的计划）。在某些情况下，可能会采取额外的工资代替某些福利。福利可以是一个总体薪酬计划的重要组成部分，而这有助于吸引和留住优秀员工。

最后，考虑下面的例子，顶峰训练营（Camp Pinnacle）的薪酬是如何管理的，包括薪酬计划，可用的外在非经济性报酬，以及可能会经历的内在报酬：

**顶峰训练营的激励和薪酬管理**

当夏天来临时，加拿大的家庭都会为少儿们提供大量的游玩选择机会。住宿（过夜）露营只是孩子们可能参与的活动之一。顶峰训练营，是一个体育夏令营，不仅客户（营员），员工也会经历大量的竞赛。顶峰夏令营使用一个精细化调整的制度来激励员工，并建立了高绩效的激励机制。

当在招聘过程中给潜在员工介绍顶峰训练营的目的、期望和文化时员工激励就开始了。和许多训练营一样，顶峰是一个非盈利性的组织，它的使命（为贫困青年创建一种优越的体育训练营体验）对员工来说是一个统一的激励因素。训练营认为，为这个使命服务将是员工内在激励的来源。

训练营有一个分级的薪资结构，所有夏季的员工获得相同的基本工资，随着每年经验的增加，员工获得的回报也将增加。除了他们的基本工资，所有工作人员得到每周 40 美元的“生活费”津贴（洗衣、杂物、他们在休息日里在城里的宴请）。员工也有资格要求报销他们在顶峰训练营的教学领域内提升自身资历花费的成本；例如，员工可以收回多达 100% 的皮划艇的先进训练或高绳教学资格认证费用，救生员可报酬每年多达 50% 的认证费用。

虽然顶峰训练营的重点是通过薪酬来激励员工，但像其他许多夏令营一样，用来酬劳员工的财政资源是有限的。因而，组织创造性地引入其他非经济性奖励制度。每两周的营员学期结束后，全体员工将有一次聚会。此时高级管理团队从季节性员工团队的每个营员年龄组和活动领域（例如，水上运动，陆地运动）的员工中确定一名工作表现出色者，并授予“登上顶峰”奖。这个选择是基于以每个年龄组和活动领域为标题栏目的季节性员工的绩效评估。虽然这些奖项没有经济成分，但员工们都高度重视，以穿上特别版的“登上顶峰”T 恤为荣。

顶峰训练营的另外一项奖励策略是任务调度。高级管理人员必须安排好员工工作天数以及整个赛季的特殊任务。他们认识到，不同的员工可能会感觉到一个特定的小屋任务、一个特别的休息日或一个特定的外游责任是一个很有意义的额外待遇。利用这些喜好，顶峰训练营建立了“优选”制度。员工将他们对于任务、住房或休息日的喜好提交给他们的上司，然后优先安排那些在先前训练营课程中绩效评估分数最高的人。

#### 问题讨论：

1. 顶峰训练营的报酬原则或基础是什么？
2. 还有什么其他的报酬（内在的或外在的）可以被用来吸引、激励和留住员工？
3. 基于你对激励理论的理解，员工在决定他们下一个夏天是否还会回来时，可能会考虑什么因素？

以上由 Katie Misener 编写，基于顶峰训练营的相关信息。

## 工作设计

本章将对在第三章中概述的激励型工作设计方法作更详细的讨论。根据 De Cieri, Kramar,

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2005) 等的研究, 满足个人需求的机会可以构建到工作设计中, 从而增加其在工作场所中激励员工和志愿者的潜力。正如前面指出的, 自主性是一个工作的典型的激励元素 (执行工作任务的独立性水平), 内在工作反馈 (来自工作本身), 外在工作反馈 (来自其他人), 社会互动 (通过团队工作和客户服务), 任务种类、任务特性 (参与一个完整的或可识别的工作), 技能/知识要求 (任务的挑战级别), 任务重要性 (与其他工作相互关联, 影响其他内部和外部的组织), 学习/成长 (提供挑战性工作的支持), 以及认可 (良好工作的承认)。一个工作被设计来增加一个员工或志愿者体验一个或多个这些奖励的可能性, 并激励他们, 这样的工作在一定程度上是对个人价值的奖励。

Hackman 和 Oldham (1980) 的研究支持工作设计 (或再设计) 的概念是以任务自身的内在意义为基础的。他们关于激励的工作特征模型与赫兹伯格 (1968) 的论点是一致的, 人将在工作内容 (即工作本身) 方面被激励。根据 Hackman 和 Oldham 的模型, 五个核心工作特征——技能多样性, 任务一致性, 任务重要性, 任务自主性及工作反馈性——有助于员工感受到工作的意义, 感受到对工作成果的责任和了解到工作的成果。这三个“关键心理状态”是一个人工作的内在报酬, 从而有助于一个人在工作场所的积极性。一个组织可以通过工作设计来操作一个人工作中所需的各种技能和活动, 一份工作涉及一个整体的程度, 可识别的工作 (如, 一个项目或主要块项目从开始到结束), 组织 (或其客户) 的特定工作的重要性。这三个工作特征的提出直接影响员工对有意义的工作体验。此外, 一个组织能够增加个人工作的自主性或决策的自由裁量权, 从而增强他或她的责任感。一个组织能够设计一份工作, 让员工直接从他或她是如何执行工作本身上收到反馈意见, 从而增加对成果的直接了解。

通过工作设计来增强个人工作的意义性、责任感和直接反馈, 有四个重要的考虑因素。第一, 员工必须认识到足够的高水平的核心工作特性, 对激励工作的意义性、责任感和工作成果的了解有充分的感受。第二, 一个人必须愿意接受一份已经被设计为更多激励的工作, 换句话说, 这些内在的报酬必须有任职者的个人价值。第三, 一份工作的设计, 特别是再设计, 为的是有更多可用的内在报酬可能影响别人的工作的设计。例如, 增加某个人工作的技能多样性和任务一致性, 可能意味着减少别人工作的技能多样性和任务一致性。这样会降低个人工作的激励效果。第四, 一个经过再设计的工作, 意味着, 增加的技能需求和自主性可能指导组织调动工作到更多层次的工资标准与财务负担。因此, 工作设计的影响可能会远远超越其增加员工激励的潜力, 并且不一定以积极的方式影响。

工作设计作为一项策略, 以创建 (更多) 激励职务并不仅限于受薪员工; 它也同样适用于志愿者, 特别是给予体育组织“严重依赖内在报酬为基础的志愿者”参与的激励。然而,

内在福利并不是给予志愿者报酬的唯一手段，我们现在就考虑表彰志愿者所使用的报酬。

## 志愿者的认可和奖励

内在的和非经济性的报酬的激励类型要求体育组织必须吸引个人到志愿者中。体育组织严重依赖志愿者的吸引力来支援体育活动，因为帮助别人的意愿，与他人相互联系的社会福利，及贡献某人的技能和影响的个人报酬（Cuskelly, Hoyer & Auld, 2006）。这些因素可以划分为：（a）规范的激励机制，这项运动的志愿者通过带给体育项目帮助的机会被激励，他或她会觉得将儿童和社区结合起来作为一个整体是很重要的。（b）情感的激励机制，体育志愿者通过与其他人一起工作，发展友谊，并且认同一个群体的机会被激励。（c）功利的激励机制，体育志愿者通过利用他或她的技能或运动背景，开发新技能和工作经验，与社区建立关系网，帮助他或她的孩子参与运动的机会被激励（Cuskelly 等，2006）。进一步的研究表明，这些激励措施的重要性随着体育志愿者的年龄不同而不同（Doherty, 2005a）。老年人（60 岁以上）更有可能通过规范的激励机制和社会福利激励，而年轻人（35 岁以下）出于与他们的自身发展的关系更可能通过功利的激励机制进行激励。而那些介于中间的人（介于 35 岁和 60 岁之间，最有可能有孩子参与）有可能通过功利的激励机制和社会福利进行最大化激励。吸引、激励和留住志愿者，体育组织必须确保个体有通过参与组织的工作实现这些内在福利的机会。

体育组织也相当严重地依赖于将非经济性的外在报酬作为对志愿者认可和赞赏的一种形式（Doherty, 2005b）。当没有提供外在的（直接的）经济性报酬给志愿者，明显地，非经济性报酬可以作为赞赏个人贡献和表现的重要象征。也许这是明显的事实，体育组织关注的是提供某种赞赏的替代品，而不必交出经济性报酬。重要的是要了解“认可源于真正重视志愿者……通过对志愿服务本身的行为提供有形和外在的东西来奖励志愿者是更进一步的认可”（澳大利亚体育运动委员会[ASC], 2000b: 15）。志愿者的认可和奖励因他们的手续、花费、个人或团体焦点，公共或私人性质的不同而不同，下面列出了可以用来认可志愿者的潜在奖励：

**志愿者的认可和奖励意见**

面带微笑，对他们说：说你好、谢谢。

当第一次招募志愿者时，发送欢迎信件。

将志愿者列入组织结构图。

在工作中对志愿者提供个性化的赞美。

写信或明信片感谢。

承认志愿者的成绩，无论公开或私下（例如，一个成功的赛季，有效的筹款活动，或是组织良好的事件）。

给予标示的别针、徽章、衬衫或帽子。

于股东周年大会上，给志愿者颁发奖励。

给予特殊活动或集会的免费门票。

安排在娱乐和体育商店或餐馆的折扣。

授予生活会员。

为向志愿者表达敬意举办社交活动。

在委员会会议上承认志愿者的努力。

倾听志愿者的想法。

为多年服务者颁发奖励。

资助培训课程、会议和研讨会。

以上信息来自 ASC（2000b）。《志愿者管理方案——保留志愿者》。澳大利亚体育运动委员会版权所有。

#### **问题讨论：**

1. 参考本章前面讨论的各种内容的理论，考虑不同的奖励措施可能要满足什么要求？
2. 体育组织可以做些什么来帮助确保通过志愿服务可满足志愿者的高阶需求（马斯洛），激励因素（赫兹伯格），权利、成就和亲和需要（麦克利兰）？除了上面列出的那些，给出具体的例子。

关于志愿者外在报酬性质的决策应该考虑什么对不同的志愿者是有价值的，以及组织在时间和金钱方面能够花费什么。一些志愿教练可能会相当津津乐道地公开承认他们的参与或成功，而其他人则会避开外界的关注，更喜欢他们的运动员得到任何应得的荣誉。一些董事会成员可能期望承包销售，而其他人可能更喜欢把钱用在计划的参与者上（Doherty, 2005b）。而对许多志愿者来说，他们不指望他们的努力能获得外在报酬，公平理论表明，个人会比较他们付出的努力和获得的回报（包括内在的和外在的），并将进一步与其他人的贡献和收获做比较（ASC, 2000b）。如果志愿者认为不公平，那么他们可能不愿意再继续参与。类似地，如果他们认为自己获得的回报大于他们付出的努力，他们就会更倾向于继续参与。与内在报酬源自志愿服务本身一样，外在报酬可能是志愿者认为他或她从志愿服务返回的一个有意义的组成部分，并且应该小心管理。

## 本章小结

人类激励理论是理解奖励机制对影响个人意图去工作，发挥自己的作用和留在组织的基础。内容型激励理论（例如，马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励保健理论、麦克利兰的三种需要理论）解释是什么员工和志愿者的激励，而过程型激励理论（例如，期望理论、公平理论）解释他们是如何激励的。

薪酬管理体系必须包括来自工作本身的潜在的内在报酬以及组织给予的外在的经济性和非经济性报酬。经济性报酬包括直接（即工资、奖金、生活津贴）和间接（如费用报销）部分。非经济性报酬是指没有物质价值的东西，但可能是员工或志愿者高度重视的（例如，队服，国家队行程跟随，补充的体育赛事门票）。

经济性薪酬计划是整个薪酬管理体系的一个部分。薪资结构的建立必须考虑内部公平，外部市场力量和员工的贡献值。薪资结构的基础可能是工作水平，技能，个人、团队或组织绩效，或它们之间的某种组合。

工作设计是薪酬管理的一个重要组成部分。它是一个这样的工具，可以通过增加任务多样性、任务一致性、任务重要性和直接反馈性来增加一个工作的潜在激励，提供给员工或志愿者的所有这些以增加他们对工作意义和工作责任的感受以及了解对工作成果的了解。

根据定义，志愿者不接受外在的（直接）经济性报酬，因此，组织必须依靠志愿者角色本身的内在报酬，以确保他们的需求得到满足。体育组织也倾向于依赖外在的非经济性报酬作为认可和赞赏的更实在的象征。组织需要慎重考虑这些报酬规定，这是明智的做法，因为就时间和费用而言，它们是昂贵的。

## 讨论题

1. 考虑一下你最近的一份工作（全职，兼职，暑期工）。组织中的哪些方面让您满意？哪些方面不满意？这些东西是否和赫兹伯格（1968）的激励因素（满意的）和保健因素（不满意的）一致？如果不一致，为什么？（考虑自己是否被更高或更低阶的需求激励。）
2. 列出并描述你最近工作中所获得的所有内在的和外在的（包括直接和非直接的经济性，和非经济性）报酬。
3. 考虑你最近的工作或志愿者经历。使用 Hackman 和 Oldham 的工作特征模型说明在那份工作中五个核心特征是低等的，中等的抑或是高等水平的。考虑这些是如何影响你感受

到工作的意义，感受到工作的责任和了解到工作的成果的。如果几个工作特性被评为低到中等，那么该如何重新设计工作使之更有激励性？（说明工作特征是如何改进的）这对组织中的其他人会产生什么影响？如果有的话，包括他们的工作动机设计。

## 第九章 体育组织与员工关系

### 【学习目标】

- 解释体育组织中员工关系的含义
- 解释员工和管理部门关系中的心理契约的作用
- 概括工作场所中组织公平的不同表现形式
- 描述员工通过有效沟通的参与和决策参与
- 描述工会的概念和集体谈判过程
- 了解工作场所申诉的基础和过程
- 描述组织中的卫生、安全和员工健康管理及重要性
- 考虑体育组织志愿者关系的性质
- 了解员工离职的基础和过程

### 【本章概要】

员工关系是指设计活动和过程以维持一个高效的工作环境，同时满足员工的需求和合法权益，在法律允许的范围之内实施管理（Suffield, 2005）。本章从广义上来考虑员工关系，而不是限制劳动关系，特别关注工会与管理部門的关系的呈现。员工关系理论专注于构建一个承担义务的、高绩效的劳动力，比传统劳动管理理论更符合战略人力资源管理（SHRM）。后者往往侧重于管理部门和员工之间的关系，并有一种我们与他们对抗的关系内涵（McKenna & Beech, 2002; Lewis, Thornhill & Saunders, 2003）。有效的员工关系的基础是员工参与计划，人们在有关他们的工作环境（例如，工资、工作量、任务、条件）的设计中有自己的发言权。员工的心理契约、组织公平原则、组织沟通和员工参与决策是员工参与计划的关键要素。

通过工会参与是员工参与计划的一个途径之一。工会在有关劳工问题，诸如工资和工作量的谈判中为员工主张共同的声音。其结果是涉及所有员工的一个集体谈判协议（CBA）。该项协议与在无工会工作场所的员工个体合同类似。当一个员工，或一群员工觉察到合同或劳资协议被侵犯，它将成为申诉的依据。正规的申诉程序给了员工以解决正式投诉的追索权，这是有效的员工关系的关键部分。

工作条件可能是申诉的一个基础。除了契约关系，雇主有道德和法律上的义务来为员工提供一个安全卫生的工作环境。本章将探讨工作中的危害和风险对工作场所的安全和员工健康的影响。组织对员工保健和健康日益积极主动，目的是支持一个有效率的工作环境和工人。这些员工关系的重要因素将在这里深入思考。

一个有效率的和相互满意的体育组织与其志愿者之间的关系就像和受薪员工一样重要。虽然有许多相同的适用原则，本章探讨的是体育组织中志愿者关系的独特性质。

员工和组织的关系将不可避免地某个时候结束。本章将思考离职的各种形式和基础。对于利用离职面谈以确定员工辞职的原因也进行了探讨。进行得当的离职面谈，可以改进整体人力资源管理（HRM），是一个重要的反馈机制。

## 员工和管理部门关系

员工关系理论侧重于针对个人在工作场所的沟通，交流，政策和实践。这种理论并不一定取代管理部门和小组或工作之间对于工资制度或工作场所条件的相互交流。然而，与传统的劳动关系相比，“HRM 方法在员工关系的基础上，试图通过加强沟通，扩大员工参与，并采取一个更具参与性的方式进行管理。”（McKenna & Beech, 2002: 255）。

管理部门和员工之间的关系必须建立在交流的基础上（例如，组织提供有价值的奖励作为对员工表现的回报），并以组织的社会和道义上的责任来对待员工（Chelladurai, 2006）。组织必须公平地奖励员工，提供一个安全的和无威胁的工作环境，并为他们所承担的组织工作提供支持。反过来，员工有必须的义务：

- 准备好并且愿意工作；
- 执行工作时采取合理的责任和技能；
- 遵守雇主的合法命令；
- 爱护雇主的财产；
- 善意行事（Lewis 等, 2003: 11）。

这些共同的期望形成了员工的心理契约，一个已在第五章介绍过的概念。

## 心理契约

心理契约是指员工与管理部门关系中存在的除正式雇佣合同之外的不成文的期望（Lewis 等, 2003），并且是 SHRM 理论的重要组成部分，侧重于建立更高级别的员工之间的承诺。虽然

没有正式的证明文件，心理契约是基于员工的期望，事实上，可能比一个现实的正式的书面合同更加牢固。例如，一个教练将会对他在组织里期望去做的事和为组织做的事有一定的认识，无论他是受聘于一个社区体育俱乐部，一个校际体育部门，或是一个国家队训练中心。这种认识的一部分将基于正式的工作描述和合同细节，但大部分可能是基于他知道的有关如何指导和运作一个球队，组织的文化或共同理解事情是如何真正做到的，并且他所收到的任何关于他是如何完成工作的信息和反馈。教练也将期望组织会提供什么回报。Guest 和 Conway（1999）调查了 HRM 政策和实践诸如培训和晋升，以及工会会员和心理契约在员工满意度上的相对影响力。他们发现，员工和管理部门之间的心理契约，是最强的员工满意度预测器，以期望“公平的待遇，工资、晋升和工作量问题的承诺兑现，并相信这些将在未来兑现”为特征（Guest & Conway, 1999: 382）。

回顾我们在第五章中介绍的心理契约，讨论了确保员工在组织中对期望什么和对他们的期望有一个现实的和准确的理解的重要性。它还指出，这些期望可能在组织参与（基于入职社会化）之前形成，并且可能需要重新进入（遭遇社会化）。事实上，在工作场所显性和隐性的谈判和调整心理契约的内容是一个持续的过程（Mullins, 1996）。

## 组织公平

组织公平的概念是一个以员工关系为基础的关键原则。组织公平可以被定义为在所有决策和实践中的公平感知（Greenberg, 1987）。从 SHRM 的角度来看，这也包括招聘和选拔，人员和任务分配，培训与开发，绩效评估和薪酬管理的过程。组织公平是公平在组织社会和道义责任上的反映。根据 Chelladurai（2006: 122）的说法，“管理者应该意识到他们自己是他们组织中的公平守护者”。也有经济和法律上的依据以确保组织中的公平，考虑到从消费者抵制和员工撤销服务的不公平做法的经济后果，并指出“工作场所的公平正迅速成为一个采取法律行动的领域”（Chelladurai, 2006: 123）。最重要的是，它是员工的公平感，在维持一个高效的工作环境，同时满足员工的需求方面，组织公平起到了至关重要的作用（Lewis 等, 2003; Suffield, 2005）。

有三种类型的组织公平——分配，程序，互动——影响着员工关系的管理。分配公平感是指在组织中对人和对计划或单位的公平公正的资源 and 报酬分配。例如，游泳救生员可能会对管理人员薪酬上涨的公平性提出质疑，因为救生员是有责任直接为市民服务的一线工人。再举一个例子，被描述为知名度较低的校际运动队（比如，体操，摔跤和曲棍球）的教练们

可能想了解为什么他们项目的预算被削减，而知名度较高的运动队却获利多多。这些员工可能认为不公平已经发生，这最终将会影响他们对组织的态度。分配公平感不只限于经济商品，如个人工资或分配到组的预算。它也涉及影响心理，生理，经济和社会福利的条件和物品分配的公平公正（Kabanoff, 1991: 417）。你可能还记得第八章中提出的工作场所中不同类型的内外和外在报酬的重要性。任何类型的报酬、条件或物品的分配都将受制于公平和不公平的感觉。

分配公平感有三个原则：（1）公平，成员对组织的贡献基础上的分配（回想一下第八章中提到的激励的公平理论）；（2）平等，平等分配给所有成员，无关贡献；和（3）需要，确定的个人或群体需求基础上的分配（Chelladurai, 2006）。组织可使用其中任何一种分配原则，其认为适当的决策和情况。再次，对员工关系的至关重要的含义是员工是否感知决策是公平、公正的。例如，如果前面提到的救生员认识到，管理人员为最近项目和人员的扩张承担了额外的责任，那么增加他们工资的决定就可能被视为是公平和公正的。或者，如果救生员得知管理人员已经 10 年没有加薪了，而且该组织流失了一些优秀的领导者，那么他们可能会承认有必要为这些人提供更好的报酬。上面给出的校际教练的例子中，针对知名度较高的运动队的资源分配不均，这些员工认为是不公平的。分配不公平的后果可能是工作绩效的降低，合作的减少或退缩行为。并不是所有的员工都始终同意一个决策依据，分配不公平感的情况并不少见。理解如何做决定可能有助于恢复员工在组织中的公平感。

程序公平感是指以公平和公正的程序来确定资源和报酬分配。换言之，不只是做一个公平的决策，而是通过使用适当的程序作出公平的决策。当基于程序的决策被认为是公平和透明的，它们更有可能被它们所影响的个人或团体所接受，即使当这些决策会产生不利的影响，诸如增加工作负担，有限的或没有加薪，甚至解雇（Folger & Cropanzano, 1998）。员工参与决策过程是与公平感相关联的（Lewis 等, 2003）。其他的例子可能包括一个“公平的”听证会和“答辩权”的权利，不当行为的指控，或涉及一些组织决策的申诉权。例如，如果销售人员至少有一些输入在他们的健身俱乐部或体育用品商店的确定的佣金制，那他们更倾向于认为最终的决定是公平的，即使不是他们所希望看到的高利率。

互动公平感是指对分配和程序公平感的公平和公正的沟通 and 解释；换句话说，“这是决策，并且我们就是这样制造它的。”它基于两种互动公平感，或是否以相互尊重的方式传达信息和信息公平，或是否提供足够的信息来解释和证明这个决策（Lewis 等, 2003; Chelladurai, 2006）。互动公平感是员工关系管理的一个重要考虑因素，特别是当个人不是正式地参与决策。员工可能会认为他们就像程序不公平一样缺乏参与的机会。例如，健身俱乐部员工可能会觉得一

个新的包括佣金制的薪资结构至少应该征求他们的意见。如果俱乐部的管理部门能够清楚地解释新的薪资结构的决策依据，那么在某种程度上，展现了对员工在这个领域的知识和专长的尊重，这将增加员工能感觉他们受到公平对待的机会。另外一个例子是，从社区公共健身中心，如基督教青年会（YMCA）淘汰项目或人员，或两者兼而有之的决策。员工可能感觉关于减少或取消什么样的项目至少应该征求他们的意见。如果以尊重和敏感的方式将决策依据完全告知员工，互动公平感可以帮助重建一个公平感（Lewis 等, 2003）。虽然互动公平感对有效的员工关系来说是至关重要的，但是它也不应该替代员工参与决策的机会。

# 员工参与计划

员工参与计划是组织通过各种流程和机制雇佣员工的原则。从 SHRM 的角度来看，其目的是培养他们对组织目标的理解和支持，及承诺（Lewis 等, 2003）。员工参与计划也与信任管理，增加工作绩效、工作满意度和留任意愿有关（Cropanzano & Greenberg, 2001）。表 9.1 提供了几种基于沟通，人物本身，经济性报酬和管理风格的员工参与计划类型。包括相应的参与方法及其原理。

表 9.1 员工参与计划的类别和形式

| 员工参与计划的主要类别                   | 相关形式实例                                                   | 理由                        |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|
| 交际参与：<br>信息提供/下行沟通            | 团队总结；其他简报小组；<br>企业报纸杂志和针对员工的报<br>告；视频；录音；电子邮件；<br>电话简报记录 | 提供信息；统一消息；<br>被教育或重新教育    |
| 交际参与：<br>解决问题参与和<br>上行沟通，双向沟通 | 简报组的反馈和管理响应循<br>环；质量改进团队；建议方案；<br>员工调查                   | 显式地获取员工的经验和技<br>能；获得合作和意见 |
| 交际参与：<br>咨询                   | 联合咨询委员会，工作小组或<br>团体；员工论坛                                 | 提供信息和测试反应                 |
| 工作和工作组织水平上的任<br>务参与           | 工作再设计：扩大就业，工作<br>丰富化。工作重新组织：（半）<br>独立工作小组；解决问题参与         | 再教育；提供更高水平的激励<br>和满意度；授权  |
| 财政参与                          | 员工持股计划；利润挂钩的薪                                            | 再教育；提供激励和促进工作             |

|           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
|           | 酬；绩效挂钩的薪酬；奖励方案                      |
| 管理行为和领导风格 | 参与式管理风格；可见的；可提供支持；鼓励积极的工作关系和信任；减少障碍 |
|           | 理解的和非正式的；创建诚信；确保行动符合关键信息            |

Lewis et al. (2003). *Employee Relations: Understanding the Employee Relationship*, London: Prentice Hall (p.262).

这些类型或类别描述了员工参与更多的是管理部门的指示，组织决定如何雇佣员工。与员工参与形成对比的是在工会的参与，这将在下面讨论。现在我们来讨论在工作场所的沟通和参与。

## 沟通

员工参与计划开始于内部沟通。员工只能在组织中参与，如果他们能及时了解到。有效的沟通接收和理解预期的信息，让员工了解组织的使命和目标，组织架构和 HR 政策，绩效评估的期望和战略方向的改变 (McKenna & Beech, 2002; Booth, Fosters, Robson & Welham, 2004)。双向沟通让员工有和管理部门沟通的机会，包括诸如，组织方向，最好的执行方式，和执行和实现目标的障碍。双向沟通的机会与员工参与组织决策的程度有关。

## 参与

员工参与是员工参与计划的一种特殊形式。其中包括“个人直接参与他们当前的工作组织的相关决策……和在更广泛的社会技术和政治结构的公司里通过代表间接参与决策” (Brannen, 1983: 16)。员工直接和间接的参与组织决策，包括政策和方向，以及诸如聘用，评估和奖励，及工作条件等过程，涉及组织中“权力的位置和性质”的转变 (McKenna & Beech, 2002: 285)。虽然它可能很难让管理部门放弃控制权来促进员工参与。这里面可能存在一些在参与的程度或深度、范围、水平和形式上的变化 (Lewis 等, 2003)。

参与度是指员工对一个特定决策的影响程度，在一个没有影响完整控制的连续的范围内。图 9.1 说明了影响的可能性介于这两个极端，从“有权获得信息……到和管理部门共同决策，并行行使决策的唯一控制权” (Lewis 等, 2003: 252)。例如，一个专业运动队或校际体育运动项目的传媒联络官可能只收到组织战略规划的信息，或者她可能会被咨询到某些涉及到她的专

业领域方面的东西（例如，开发一个企业的品牌），或者她可能和管理部门共同参与关于组织方向的决策。一名员工具有的对决策的影响程度可能是一个决策类型作用。在一般情况下，影响的程度越大，参与的机遇感也就越强（员工是否利用这一机会）。

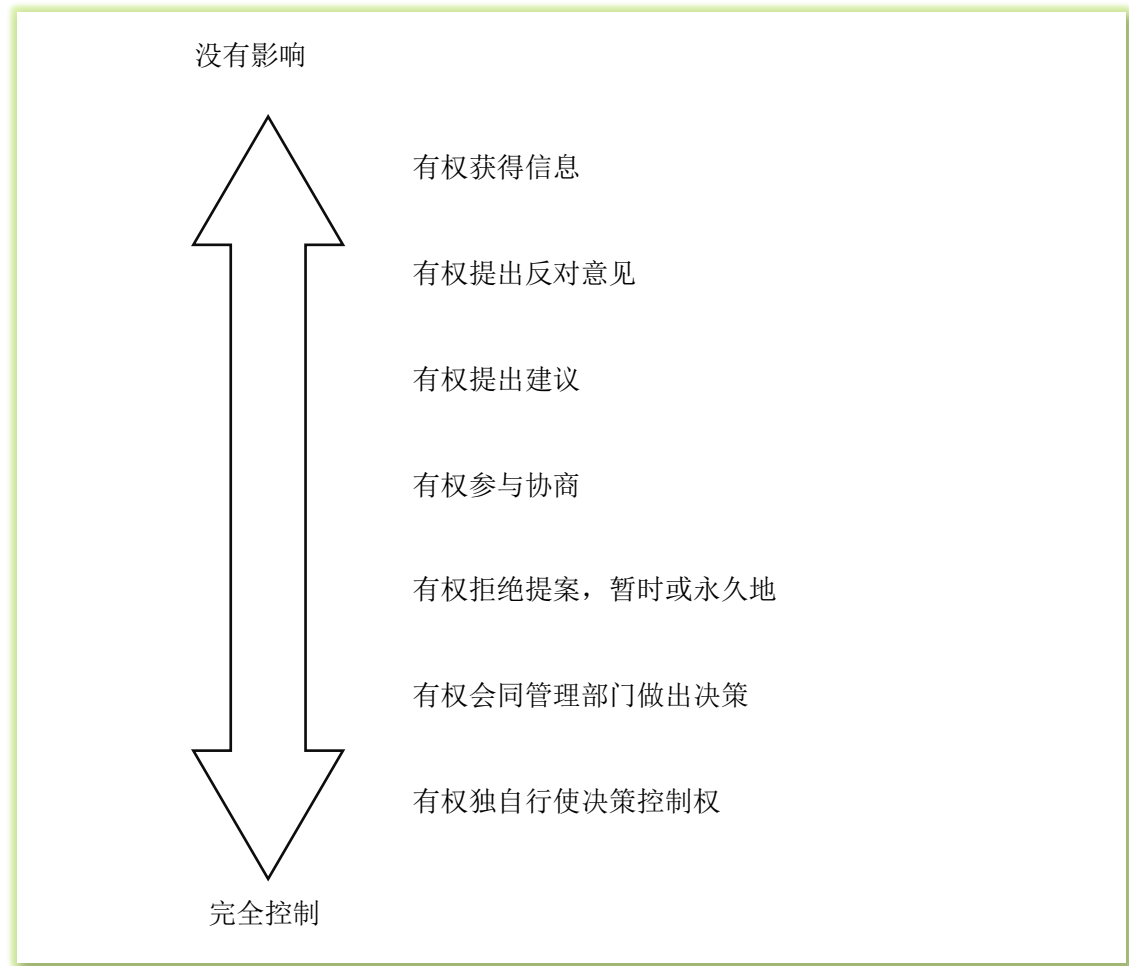


图 9.1 员工对组织决策的连续影响(Lewis 等, 2003)

员工对决策范围和决策类型的一定的控制程度是他们参与组织的一个重要指标。决策类型可以分为战略上的（组织正在做什么），操作上的（它是怎么做的），个人任务的（作为业务操作的一个部分的每个人正在做什么）。至少，员工应该对自己的工作任务有一定程度的影响。员工可以直接或通过代表参与操作和战略决策。能够进一步的参与操作和战略决策对员工来说是非常有益的，因为它带来了责任，挑战，甚至认可。最起码，通过代表间接参与可以促进程序公平感。以高尔夫俱乐部中的员工（例如，草坪养护，销售人员，专营店店员）为例，参与可以至少对与他们自身的工作，一般的操作和俱乐部战略方向有关的决策产生一些影响。员工通常参与的决策类型取决于决策等级和及其在组织中的地位。也就是说，他们更有可能参与的是组织的低等级决策，和那些直接影响他们日常工作的决策，如个人任务决策。他们不太可能参与那些通常由高层管理人员或董事会层面所做的战略和操作上的决策。

但也有一些例外情况将决定员工的参与。正如上文所述，员工可能会通过一个委托级别的会议选举代表参与，从而使他们间接在更高层次上进行参与。例如，一个教练的代表可以在一个校际体育咨询委员会落座。同时，宏观的战略和操作决策需要广泛的组织参与，比如，一个非正式公司规划会议。在规模较小的组织，例如一家独立的健身俱乐部，可能有一个所有员工和管理人员都要参加的每月或每半年的会议，使员工有机会在组织级别事务上提意见并投票。当然，员工参与在高级别决策上可能会有所限制，只有在某些决策领域（例如，卫生与安全，工作负担，绩效评估政策和流程）能够参与，这取决于上层管理部门希望获取员工的意见，并且他们愿意在控制权上作出让步。此外，Lewis 等人（2003）注意到，由于后勤和态度问题，在实践中，员工在战略层面的决策参与往往是有限的。具体来说，“管理部门更好的熟悉和深入了解战略问题，以及他们对信息的控制，使得他们在面对职工代表时有着显著的优势”（Lewis 等, 2003: 254-255）。有效的员工决策参与依赖于有效的交流和影响力分享。最后，较高级别的决策通常可能会给较低级别带来一个微观的决策（McKenna & Beech, 2002），即将决策委派给单位或个人。例如，市政娱乐部门工作人员负责一给定的社区（比如，老年人），可能可以自由支配，设计和实施方案，并针对特定领域的营销策略。

员工参与的第四个考虑因素是参与的形式。正如已经提到的，它可能会直接参与决策，或通过选举或指定正式的决策机构的代表以间接的方式参与。工会是代表选举的形式之一，下面详细讨论。员工通过工会间接参与决策的机会依赖于工作场所工会的存在和力量，以及可以协商的决策范围（Lewis 等, 2003）。正式的咨询协议是工会的另一种选择。然而这种形式的参与，参与通常仅限于咨询而不是谈判，员工实际上有权控制决策过程。咨询协议的影响力较小可能是由于决策级别和对待员工参与决策以及实现相关权力共享的管理态度上的原因造成（Lewis 等, 2003）。

## 工会集体谈判

工会是单方面的员工正式参与组织决策。工会被定义为“一个员工以期改善薪酬和工作条件的[成立联盟或未成立联盟的]员工组织”（Suffield, 2005: 40）。在大多数国家个人加入工会的权利是被写进法律的。工会的主要功能是规范劳动关系（Lewis 等, 2003）。工会化的基本前提是，员工个人在与雇主打交道时发言权和力量有限，但作为一个集体或联盟，他们可以增加他们的力量（Suffield, 2005）。因此，诸如美国“国家劳资关系法”赋予员工自我组织的权利，集体谈判的权利，以及从事员工援助和保护活动的权利（包括罢工的权利）（Gallant, Remick

& Resnick, 2005)。工会是组织成员通过选举成立的代表其与工作有关的组织决策利益的正式机构。当地劳动法规定了工会的性质和构成，但它们在组织中通常是一股强大的力量，在某种程度上，员工一致支持工会作为他们的代表。工会会员或者至少是代表参与组织决策主要是通过集体谈判的形式，虽然工会也可以代表个别成员进行申诉。

工会和非工会组织的员工与管理部門的关系有几个显著差异 (Suffield, 2005)。在一个工会化组织中，雇佣关系的法律基础是工会谈判的集体协议。聘用的基本条款是通过集体协议所涵盖的一个给定工作类型，对所有员工来说都是相同的。例如，北美国家冰球联盟球员工会在集体谈判协议 (CBA) 内的标准球员合同 (NHLPA, 2005)。在一个非工会组织，雇佣关系的法律基础是由员工自己个别商议的个人合同。聘用条款可能是可变的，并且每个员工各有不同。

具体的数据统计对体育行业的工会会员是无法使用的；但是，我们通常可以考虑在职工人的工会密度。例如，在 2006 年，美国有 12% 的受薪工人是工会会员，这个比例从 1983 年的 20% 和 2005 年的 12.5% 一路下滑 (Finlayson, 2007)。在加拿大工会密度更高一些，2006 年有 30% 的受薪工人是工会会员，这一比例从 1989 年的 36% 下降以后一直稳定 (Finlayson, 2007; Morissette, Schellenberg & Johnson, 2005)。在澳大利亚，工会密度从 1998 年的 42% 下降到 2007 年的 20% (澳大利亚统计局 (ABS), 2004b)。在这所有三个国家中公共部门的员工密度要比私营部门高。2006 年，在美国 36% 的公共部门的受薪工人是工会会员，在加拿大是 78%，主要是联邦和省级或州级员工 (Finlayson, 2007)。相比之下，2006 年，在美国和加拿大分别只有 8% 不到和大约 20% 的私营部门员工是工会会员 (Finlayson, 2007)。在澳大利亚，2007 年公共部门和私营部门的工会会员率分别是 43% 和 15% (ABS, 2007)。统计还表明，在美国，一些工会会员率最低的地方出现在“娱乐和住宿”行业 (3.1%, Finlayson, 2007)。在加拿大，“客户服务”部门的工会会员只有 11% (Morissette 等, 2005)，并且在澳大利亚，“文化和娱乐服务”行业的比率是 13% (ABS, 2004b)。我们希望在这些领域找到许多，如果不是大部门体育组织，因而，我们总能获得一些在体育行业的工会会员率。

在不同的行业、部门和国家，工会密度的下降有几个原因。工会会员率的下降归因于：(1) 宏观经济环境，在 80 和 90 年代，一些国家的高失业率和实际工资的增长有助于降低工会密度；(2) 职业和工作人口结构的改变，例如，增加工作人口中的妇女和年轻成年人数量，这两类人也不太可能是工会会员；(3) 劳资关系法律制约着决策范围和工会的权利；(4) 雇主们反对工会组织的态度和行为，或他们积极努力提供员工参与的另外形式；(5) 工会自身的力量随着它们会员数的减少而减弱，并且员工认为雇主正在为他们提供良好的服务 (Lewis 等,

2003; Morissette 等, 2005)。

体育行业中工会的存在是可变的，取决于领域和工作类型。例如，在职业体育联盟的队员和官员里表现的尤为突出。也有可能是只有某些类型的体育组织的员工是工会会员；例如贸易商人，机器和设备运营商，体育设施的授权员工。工会不太可能在小型体育用品零售商或体育营销机构中发现，非营利性的、志愿的体育行业组织最为突出（即，非政府社区、州以及国家体育组织）。表 9.2 以北美的四大体育联盟为例，简要介绍了职业体育界的球员工会。它们各自的集体谈判协议有许多相似之处和不同之处。例如，在所有四个球员工会的特点都是自由市场体系和球员经纪人认证。它们的区别在于两个工会有硬工资帽或球队薪金总额的限制（NHLPA 和 NFLPA），NBPA 有一个软工资帽和一些妥协。MLBPA 没有工资帽；但是，它有一个工资阈值，超过的球队必须给收入较低的球队支付竞争平衡税。四个工会都有一个球员薪酬下限或最低工资标准，然后，NHLPA 也有一个针对入门级球员的薪酬上限，而 NBPA 为所有球员设置了上限（试图控制在北美职业体育界出现最高工资）。有一件事情是四个工会共同都有的，那就是集体谈判的方法问题。我们现在来讨论一下这种形式的员工参与。

## 集体谈判

集体谈判是对于一个能被管理部门和工会员工都能接受的劳动合同的谈判过程。在这个过程中，工会代表其成员对诸如工资，福利，工作量和工作条件等问题进行谈判。地方和国家劳动法律规定，这些问题都可以通过集体谈判解决。这些问题可以区分为实质性问题（例如，交涉或谈判，申诉和仲裁，以及纪律处分）和程序性问题（例如，工资，工时，假期，卫生和安全，退休金，以及培训）。劳资协议是在合同到期后一段时间内阐述对这些问题细节的工会合同。如果工会和管理部门不能在合同到期前达成一个新的协议，员工们说是“没有合同，”虽然此前达成的协议的条款保留，直到达成新的协议。然而，员工没有合同，或感觉集体谈判过程可能不能建立一个双方赞成的合同，这可能导致工人离开工作岗位的“罢工”行动（在本质上撕毁了他们和组织的合同）的基础。尽管国家和地方劳动法会发生变化，通常是工会成员投票（或由代表投票）决定他们是否愿意继续罢工，最终表决罢工行动。

表 9.2 中的职业体育联盟和球员工会之间的集体谈判是一个有趣的案例。在每个联赛中，球队老板和管理部门共同与球员工会谈判，以达成一个合同协议。谈判达成的协议，适用于每个球队，并且所有球员都必须遵守他们的谈判单位的行动（Gallant 等, 2005）。职业体育的集体谈判往往是与在劳动力行业发生的谈判是不同的。由于球员工会在职业体育产业的相对

表 9.2 北美职业体育界的球员工会概述

|           | 国家冰球联盟 (NHL)<br>球员工会 (NHLPA)  | 美国职业篮球联赛 (NBA) 球<br>员工会 (NBPA)                    | 美国职业棒球大联盟 (MLB)<br>球员工会 (MLBPA) | 国家橄榄球联盟 (NFL)<br>球员工会 (NFLPA)       |
|-----------|-------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 建立年份      | 1976                          | 1954                                              | 1885,1966                       | 1970                                |
| 现有劳资协议    | 2005-2011                     | 2005-2011                                         | 2007-2011                       | 2006-2011                           |
| 劳资协议的关键特征 | 硬工资帽<br><br>收入较低的球队分享收入       | 软工资帽 (上限和一些例外)<br><br>惩罚超额资格的“奢侈税”(发<br>给工资较低的球队) | 没有工资帽<br><br>收入较低的球队)           | 硬工资帽<br><br>支付罚款和发给 NFL 有关的<br>慈善机构 |
|           | 球员薪酬底线 (最小); 入门<br>级薪酬上限 (最大) | 球员薪酬底线和上限                                         | 球员薪酬底线                          | 球员薪酬底线                              |
|           | 自由市场体系, 当合同到期时<br>球员可以转会到任何球队 | 自由市场体系                                            | 自由市场体系                          | 自由市场体系                              |
|           | 球员经纪人认证监管                     | 球员经纪人认证监管                                         | 球员经纪人认证监管                       | 球员经纪人认证监管                           |

来源: (NBPA, 2005; NHLPA, 2005; NFLPA, 2006; MLBPA, 2007; Gallant et al., 2005)

权力，集体谈判有“已作为工作条件的谈判，而不是‘两个巨型企业互相交谈合并或分割或销售问题’（CHass, 1994）”（Kovach, Hamilton & Meserole, 1997: 13）。

职业体育背景下的集体谈判的特点是一个相对封闭的和受庇护的劳动力市场，只有很小比例的运动员有可能使之成为“大联盟”（Kovach 等, 1997）。球员工会进行集体谈判，但联盟范围内的工资与他们的业界同行不一样，虽然已经推出了入门级的工资底限（NBPA 和 NFLPA）和上限（NHLPA）。相反，他们关注的焦点往往是执政联盟的规则，例如球队工资帽，免费球员经纪人，薪资仲裁（Kovach 等, 1997）；也就是程序性与实质性问题。薪酬问题由个人（或他们的代理）与球队之间进行谈判。球员工会和球队老板共同的兴趣是获得他们的收入馅饼的份额。然而，人们普遍认为，收入只能维持或增加有竞争力的球队之间的平衡，比赛的结果是相当不可预测的，因此球迷的兴趣继续。职业体育的集体谈判过程是以平衡球队和限制支出为目的找到一个双方都同意的球员流动和薪酬限制体系（Kovach 等, 1997）。

组织经常抵制工会化的想法，因为权力不可避免的被转移，并且许多人认为这是一个更严格的和更少的管理决策结构（Lewis 等, 2003）。另一方面，有时组织又会接受工会，因为这样可以简化谈判过程，员工用“一个声音”说话，并且管理者只需要处理一个谈判单元即可。此外，在某种程度上，“管理部门和工会已经学会在谈判过程中进行更有效的合作，劳资协议已经成为一个确保员工和组织之间的积极关系的重要工具，并使工人和工作场所更加高效”（Covell, Walker, Siciliano & Hess, 2003: 335）。同时，工会给了员工一个发言权，否则，他们可能没有发言的权利。当员工有了发言权，通过宏观和微观层面的参与，他们一般可能对员工和组织关系感到满意，也不太可能觉得需要一个正式的统一说话的联盟。

考虑下面澳大利亚橄榄球联赛的球员工会演变情况：

### **职业体育工会的演变：以英式橄榄球职业球员协会为例**

英式橄榄球职业球员协会（RLPA）代表了在国家橄榄球联盟（NRL），新南威尔士（NSW）超级联赛和泽弗莱格（Jersey Flegg）比赛里的所有球员。RLPA 是一个独立的组织，受宪法约束，受董事会和全国主席监督。RLPA 从每个 NRL 俱乐部任命两名代表被邀请参加会议，并可以在任何时候发表评论。职业英式橄榄球联盟球员的代表机构有一个有趣的演变过程——从一个球员协会到一个球员注册工会再回到一个非工会组织的球员协会。

#### **历史**

- 1979 年，前橄榄球联赛球员 Arthur Beetson 召开会议来建立英式橄榄球球员联盟（协会）。
- 1980 年，协会根据“工会法”（1881）正式注册。直到 80 年代中期，协会由前球员和教练

Jack Gibson 领导。1985 年，John Adam，一个已退役的球员和有执业资格的律师，成为了协会主席。

20 世纪 80 年代，球员对工资的不满被广泛宣传。John Adam 能运用他的法律培训，来帮助一些球员对他们的合同进行谈判。然而，在这个阶段，该协会没有作出正式的和法律的代理人来代表它的成员。根据前球员 Steve Rogers 的说法，这导致球员对协会有了负面看法。

“从当时棚内的谈话可以看出，那时的工会可能帮助一个或两个人，但更多的，我表示怀疑……他们周围几乎没有见过”。<sup>1</sup>

90 年代早期，形势发生了戏剧性的逆转。1990 年，Kevin Ryan，一个前球员，一个大律师和州候选人，当选为协会主席。Ryan 的第一个挑战就是极具争议的新南威尔士州橄榄球联盟（NSWRL<sup>2</sup>）的“球员选秀”。

1990 年，NSWRL 提出了一个选秀制度，让球员简单地分配到一个俱乐部，不管他们的个人喜好或他们所住的地方。在给 NSWRL 的信中，Kevin Ryan 明确表示，球员和协会“积极反对”选秀，并建议他们留意这个。尽管协会反对选秀，NSWRL 认为，该制度不是一个不合理的贸易限制或违反州或联邦法律，并开始实施选秀。

1991 年，这个案件上诉到了联邦法院，法官 Wilcox 的裁决表示支持英式橄榄球联盟的球员（1991: 103 ALR 319）。这是球员和协会的一个关键性胜利。协会会员增加至 600 名左右，并在 1991 年，协会与新南威尔士州劳工委员会达成一致并改名为英式橄榄球联盟球员联盟（工会）。据前球员和前 RLPA 主席 Tony Butterfield 所说，联邦法院的胜利表明，“工会实际上是存在的。他们被迫接受挑战，并且当球员似乎忽视了为什么他们怎么做的时候，工会来帮我们纠正。”<sup>3</sup>

1994 年，成立了另一个英式橄榄球联盟球员工会——体育领域一部分的媒体娱乐艺术联盟。在接下来的 5 年里，这两个工会都没有被证明是受欢迎或有效的。

2000 年，Tony Butterfield 开始把球员组织在一个旗帜下，一个新的组织，从 MEAA 和工会里脱离出来，称为 RLPA。大约在同一时间，原始工会的支持减弱，导致它在 2001 年被正式撤销注册，原因是未能遵守其有关官员选举和劳资关系法下的责任报告的规则（1996，NSW）。新成立的 RLPA，作为一个协会的功能在 Butterfield 的领导下得到了增强。依他强硬和不妥协的个

---

<sup>1</sup> 2003 年 3 月 3 日，由 Tilda Khoshaba 采访，发表在《The rise and fall of the Rugby League Players' Union: 1979-2000》。

<sup>2</sup> 在 1997 年的超级联赛推出之前，NSWRL 拥有和经营着澳大利亚第一级别的英式橄榄球联盟比赛。

<sup>3</sup> 2003 年 8 月 10 日，由 Tilda Khoshaba 采访，发表在《The rise and fall of the Rugby League Players' Union: 1979-2000》。

性，Butterfield 重新燃起了对 RLPA 的兴趣，并开始着手恢复其尊重和信誉。慢慢地，RLPA 收获了会员和关注度。

2002 年 4 月，RLPA 主办了一场由所有球队队长和一名从各俱乐部选派的资深球员代表参加的会议来讨论一个新的合同签订制度和地方选秀。在这次会议上，RLPA 提出要签署一项协议，NRL 正式确认了 RLPA 的角色，作为一个真正的球员代表机构。这份文件的签署标志着职业英式橄榄球联盟第一次集体谈判的开始。

### 劳资协议

2002 年期间，RLPA 对在开发一个劳资协议上缺乏牵引力表现得越发沮丧，而且对 NRL 承诺的协议定稿产生怀疑。2003 年 9 月，RLPA 给了 NRL 一个 48 小时的最后期限，在 6 个关键问题上作出重大的进步，否则威胁抵制参加“Dally M”颁奖，这可能导致精英球员不参加一年一度的为比赛中公认最优秀的球员举行的欢庆活动。NRL 声称作出的进步已被 RLPA 认为是不够的，并取消 2003 年的“Dally M”颁奖活动。记录显示，那一年没有对球员进行任何奖励。

2004 年 2 月 24 日，Butterfield 在 NSW 的工会运动中重组了 RLPA。RLPA 成为了澳大利亚第一家在“劳资关系法”下注册的体育组织（1996, C'th）。MEAA 没有反对此次注册。四个月后，在新的劳资协议上达成了协议。制定了每个球队的工资帽；在 2005 年是 3,300,000 美元，以后每年增长 2%。在这个工资帽下，NRL 和 RLPA 同意每家俱乐部的前 17 名球员的最低工资是 55,000 美元，剩下的 25 名球员是 37,500 美元。任何不在最低工资标准上的球员都将获得每个第一级别出场的最小匹配报酬，并且需要参加培训时，必须赔偿球员在橄榄球以外的工作损失的收入。球员参加本州或国际的比赛将获得大幅加薪。

NRL 同意提供一份每月的俱乐部奖助金，以确保在俱乐部违约的情况下支付球员薪水。受伤球员的合同终止条款将会延长，并且 NRL 同意对球员最后一份合同以后一年的损伤恢复提供资助。同时，新的教育和福利规定被引入，俱乐部和 NRL 承诺每年投资 100 万美元用于员工福利和教育培训。

尽管充满紧张且旷日持久的谈判和规划，RLPA 的劳资协议已经成为其他澳大利亚体育组织的典范。Tony Butterfield 在确保达成协议中发挥的作用，为他赢得了新南威尔士州劳工委员会主办的 2004 年年度奖。

2006 年，RLPA 进行了改组，以实现更大程度的会员参与。前球员 Matt Rodwell 被任命为首席执行官(CEO)，取代 Butterfield 及其主席的角色。另一些现役球员，Simon Woolfrod, Luke Priddis 和 Clint Newton 分别出任全国主席、财务主管和副主席。

Rodwell 作为 CEO 首先必须是与 NRL 开拓更加密切和友好的关系。在这样做时，他同意（需经会员投票）取消 RLPA 作为一个工会的存在。作为回报，NRL 承诺给每年 RLPA 提供 32 万美元经费。Rodwell 的目标是沿着澳大利亚足球联赛球员协会（AFLPA）和英式橄榄球联盟球员协会（RUPA）的方向重组 RLPA。这两个协会都是基于一个“独立的主张模式”，从比赛及会员资格和企业赞助获得资金支持。

“我们没有躲在 NRL 的保护伞下，我们将仍然是独立的，” Rodwell 说。<sup>4</sup>

由于 RLPA 的不断发展，并以比赛维护其地位，接下来的几年里对它的未来是至关重要的。“我们有信心在 2007 赛季拥有 100%的会员，” Rodwell 声称<sup>5</sup>。在庞大会员的驱动下，新的 2007-2010 的劳资协议安排正在议定。

### 问题讨论

1. 球员工会在职业体育领域有什么优点和缺点？为什么一个非工会的协会可能会更加有效？
2. 球员工会会员关系的含义是什么？他们可以帮助或阻碍工作，同时满足员工的需要吗？

## 申诉

尽管组织尽了最大努力提供一个富有成效的工作场所和员工奖励，但不满仍是不可避免的。如果一个人的需求没有得到满足，正式的合同或心理契约被破坏，或他们感觉在组织中的受到不公平的对待，这可能就会发生。当不满情绪公开的时候，组织需要准备好应对员工关注的问题。正如为员工提供一个积极的工作环境对员工关系是至关重要的，所以提供一个表达对环境关心的机制也是非常重要的。在基本的层面上，投诉是一种用“说或写”来表现不满的方式，以使主管或管理者都知道（Lewis 等, 2003: 282）。进一步的，申诉是通过使用一个公认的程序，把投诉正式提交管理层或工会官员（Lewi 等, 2003: 282）。这里对申诉程序进行讨论。

一个员工或员工群体可能的申诉有：（1）雇佣条件（如，薪水、物理条件、工作设计），（2）工作场所的思想意识（如，个人与组织的目标冲突，不公平感知），（3）关系（如，员工关系，工会关系，歧视，骚扰）（Lewis 等, 2003）。后者构成了最常见的申诉依据（Lewis 等,

---

<sup>4</sup> 悉尼先驱早报，2006.9.27

<sup>5</sup> RLPA 媒体报道 “RLPA Dismisses Secret Funding Deal Claims”，2007.2.2.  
[www.myfooty.com.au/newsdetail.asp?News\\_ID=106](http://www.myfooty.com.au/newsdetail.asp?News_ID=106)

2003)。

一个组织必须有一个适合有效的申诉机制，那么员工会感觉他们有一个可行的处理合同违约和不公正待遇的机制（Booth 等, 2004）。一个正式的申诉程序通常是任何工会劳资协议的组成部分。然而，一个组织不需要依靠工会来建立以公平的和及时的方式处理正式投诉的程序。

任何申诉程序都有如下几个基本步骤和要素：

1. 首先尝试非正式的解决方案。一个投诉更容易在初期阶段以合议的方式妥善解决。根据 Booth 等（2004: 102）的研究，“调节两个申诉人之间的分歧比起建议他们转入正式的申诉程序，往往更快，更容易。”然后，在任何时候，如果一个员工对非正式的商讨不满意，一个正式的申诉过程必须是可用的，也许是因为权利差异或不公正待遇的性质，或觉得他或她是不被重视的。
2. 如果非正式的解决方案没有成功或不合适，那么将申请正式的解决方案。这包括以下内容：
  - a) 投诉人提供一份书面意见给他或她的上司（或更高级的主管，如果这个上司直接涉及投诉）或工会来阐明问题。
  - b) 举行首次会议，必要时举行后续的会议进行申诉的调查。投诉人可以由同事或工会代表陪同参加任何申诉会议。
  - c) 沟通申诉决定的具体时间表。
  - d) 投诉人可能会接受组织提出的决定，也可能不会。
3. 如果没有解决，可以提出申诉仲裁，由一个独立的机构做出一个最终决定。

在执行任何申诉程序时，应注意以下的注意事项（Lewis 等, 2003; Booth 等, 2004）：

- 快速及时地处理申诉，“在他们发展成为主要问题和可能的集体纠纷前”（Lewis 等, 2003: 286）。
- 使所有员工和管理部门都意识到他们在组织中的申诉权和申诉程序。这包括告诉员工他或她对决定提出上诉的权利，和如果坚持上诉，可能受到潜在的纪律处分（如，正式道歉、调任、解雇）。
- 保留所有申诉过程中的正式的相互交流的书面记录，以便支持交互性的，程序性的和最终的分配正义。

工会会员们被绑定到一个正式的申诉程序，以保护他们自己的利益。如果任何一方（员工或管理部门）不遵守任何步骤，相当于违反了合同，为员工和管理部门带来进一步的后果。

在一个小的体育组织中正式的申诉过程可能是具有挑战性的，例如，私人健身或体育俱乐部，那里有工作人员较少，所有者就是上司，或者在所有者下面只有一个管理者。在这种情况下，该组织负责人有责任尽可能公平地处理出现的状况。

## 卫生、安全和健康

为员工提供一个安全和健康的工作环境是每一个体育组织的道德和法律上的义务。我们从这一部分开始讨论工作中存在的危害和风险，并且总结员工援助和健康计划。

## 工作场所的危险和风险

一个安全的工作场所是指相对地免于承担危险和风险。危险是指“在一定的条件下工作的人会受到任何损害、危害和不良健康影响的来源……”(加拿大职业健康安全中心(CCHOS), 2005:1)。危险可分为生物的(如细菌、病毒)，化学的，人体工程学的(如重复动作、不适当的工作岗位)，物理的(如辐射、电击、照明、噪音、温度)，社会心理的(如骚扰、暴力)，和安全性(如滑到、设备故障)(CCHOS, 2005: 1)。在体育组织环境中，危险可能包括物质或材料如泳池化学品和清洁剂，湿滑的地板、过度的噪音或过度拥挤的工作条件，以及某些工作的做法诸如户外探险指导、驾驶赛车、健身课堂指导(CCHOS, 2005)。

风险是指“如果一个人暴露在危险的工作环境中，他将受到伤害或发生不良健康影响的概率”(CCHOS, 2005: 1)。例如，我们可以预计危险或不良健康影响的风险以疲劳或受伤的形式增加与健身教练背靠背的授课数量和这些课程的级别直接相关。由于救生员的工作环境，他们受伤的机会是固有的高(例如，湿滑的地板，接近水体)。

虽然一些危害不能消除，但伤害或不利影响的风险可以是得到控制的。这是组织义不容辞的责任，以确保员工都知道一份工作的危险和风险，和组织为降低危险的风险或潜在不利影响已到位的程序。员工必须反过来有了解他们的工作环境的责任，并遵守安全规程和标准。工作危险分析，与第三章描述的工作分析类似，是一个以系统化的方法来识别潜在的事故或与特定工作有关的危险，并设计适当的预防措施(CCHOS, 2005)。图 9.2 呈现的是一个工作危险分析表格样本。应该直接现场观察员工的工作状况，以确保所有后续讨论所需的步骤或活动已分析到位。通过观察一个体操教练的经历，这个人他或她的所指导的级别或训练课程。检查员就可以进行工作危险分析。检查员可以注意到教练为了他或她的所涉及的体力工作，涉及的实际任务，时间，休息时间等等都做了哪些准备。教练可以讨论他或她认为是有危险



度重视这项活动，并/或非常有信心一切都会顺利，那么在类似的情况下，他的压力将会小得多。

前面介绍的危险和风险，是导致工作场所压力的一个来源。与工作有关的因素，最有可能导致压力的是“糟糕的内部沟通、资源的缺乏、员工减少导致的工作量增加”（Booth 等, 2004: 96）。然后，压力并不是单独由工作因素引起的。非工作性的压力被认为是导致工作中影响员工满意度和表现的个人压力总体水平升高的原因之一。组织必须设法通过管理上面提到的压力来源和控制工作场所的危险来防止或至少减少工作压力。此外，员工援助计划（EAPs）的存在就是为了帮助员工应对来自各方面的压力（Booth 等, 2004）。

## 员工援助和健康计划

员工援助是一个通用术语，指的是为员工提供的各种保密辅导服务（Mckenna & Beech, 2002）。EAPs 是一项雇主赞助的非经济性的外在福利或奖励（回顾第八章的奖励）。EAP 的目的是帮助那些由于个人问题而可能会使其工作表现受到不利影响的员工。服务包括有关心理健康，药物滥用，婚姻问题，育儿问题，以及财务管理方面的帮助。许多影响员工个人表现的问题实际上与工作无关。但是，组织的最大利益是提供支持以帮助它的员工处理最终影响生产效率和员工满意度的任何问题。人们往往发现，只有在非常大型的公司，组织内部的 EAP 才有提供现场辅导服务。相反，比较常见的是外包员工援助服务，它的优势是更有保密感和公平感。

EAP 的基础往往是所有类型组织的公平标准，其中可能会有些变化，包括所支持的服务范围和组织特定的服务上的变化。例如，表 9.2 综述的几个职业体育行业 EAP 的重点是对娱乐和提高成绩的药物滥用的支持。

员工健康计划的概念是以更加积极主动的方法来保障健康的劳动力。近期在工作场所内外对员工健康的关注的原因是意识到整体生理健康，心理健康和精神健康会对员工考勤，绩效和保留产生重要的影响，并且能为组织节省潜在的巨额费用。因此，员工健康的保健方法“侧重于在事故、伤害或疾病发生前进行预防”（Covell 等, 2003: 334）。这种积极主动的方法鼓励员工“参与一系列带来更好健康的相关行为和活动”（Covell 等, 2003: 334），包括定期锻炼和加强营养，定期体检，以及财务规划。组织内部的或外包的教育研讨会上各种与健康生活方式相关的议题，可作为 EAP 辅导服务的补充，所有这些都是为了支持有效率的生产力。员工援助和健康计划对一个组织来说意味着支出一笔（有时是大量）费用。然而，“人们发现

这些费用通常远低于从一个健康劳动力所获得的潜在生产率”（Covell 等, 2003: 334）。此外，健康计划可能会给组织（作为一个工作的地方）增加吸引力，并可能被用来在招聘新员工时，作为和竞争对手的组织提供好处的一点区别。

## 志愿者-组织关系

本章已阐述的许多员工关系的原则和做法，也同样与确保组织与志愿者之间的有效的和相互满意的关系有关。体育组织及其志愿者都有为对方负责的义务，如下所述。像员工一样，志愿者也有他们和组织之间的一个心理契约（Taylor, Darcy, Hoyer & Cuskelly, 2006），和同样的在组织实践和过程中的价值正义。作为一个区别他们在组织中时间和精力的贡献的主要原因，志愿者的参与是至关重要的（Cuskelly, Hoyer & Auld, 2006）。尽管与志愿者的交流可能比员工更具有挑战性，由于员工与组织有更正规的日程安排和合同关系，但同样重要的是志愿者能及时了解到他们的参与。还可以通过考虑影响的程度和范围，参与的程度和形式来参与决策，以加强志愿者的参与。对组织来说志愿者的健康和安全也是至关重要的。除了前面提到的危险和风险，志愿者可能容易受到某些专项运动的法律责任的情况，组织有义务提供法律保护。例如，大多数志愿教练工作是与弱势群体中的儿童和年轻人打交道。而体育组织需要保护它的参与者们，它也需要那些提供计划和服务的志愿者们。

组织与志愿者之间的关系和与员工的关系一样，必须以交换为根据，志愿者实现内在价值和有时非经济性的报酬，作为他们对组织的参与和贡献的结果。该组织还具有社会和道义上的责任来友好地对待它的志愿者（参见 Chelladurai, 2006）。澳大利亚志愿者协会（2003: 1）提供了如下一份基于道德和法律义务的志愿者权利清单：

- 在健康安全的环境中工作；
- 获得面试和根据机会均等和反歧视法聘用；
- 得到充分的保险保障；
- 给予准备的组织信息；
- 报销自付费用；
- 获得一份影响个人工作的组织的志愿者政策和其他政策；
- 劳资纠纷期间有薪工作人员不做工作；
- 有一份职务说明书和约定的工作时间；
- 有权启动申诉程序；

- 提供组织导向；
- 提供足够的上岗培训。

反过来，体育组织的志愿者有义务履行他们对组织的承诺，以认真及时的态度和尊重与诚信来履行他们的职责（加拿大志愿者协会，2006）。同样，积极主动的志愿者关系在实践和过程的基础上，产生一个令志愿者满意的高效的工作环境。

## 终止雇佣关系

最后的要考虑的员工关系是雇佣关系的终止。由于被解雇、辞职或退休等原因，意味着雇佣关系或志愿者关系的结束。当一个员工辞职或一个志愿者离开时，体育组织可能希望进行离职面谈或调查以确定个人选择终止关系的原因。

## 解雇

因为雇主的解雇，一个员工的雇佣关系可能会终止，定义为员工非自愿地离开组织。解雇的“正当”理由包括：（1）固定期限合同结束，（2）严重渎职，（3）缺乏工作任职能力或资格，（4）组织精简冗余（Lewis 等, 2003）。志愿者最有可能被解雇，因为他或她在一个体育组织的董事局中已经走到了固定任期的尽头。

重大的不当行为可以区分一般和严重的不当行为。一般行为的就类似于旷工或业绩不佳，而严重的不当行为可能是无故缺勤或拒绝履行应当的责任。相反，严重不当行为的定义是特别严重的犯罪，如盗窃或欺诈，暴力或虐待行为，蓄意破坏公司的财产，毫无能力，或对公司的要求严重的不服从（Lewis 等, 2003）。在法律上，这种不当行为表现为立即终止员工的合同，通常赋予雇主权力将其立刻解雇。经常性的一般不当行为可能构成严重不当行为，多次严重不当行为可能构成重大不当行为。

如果员工缺乏技能，能力，健康的身体，或正确的完成工作的能力或资格都没有，那么这就可以成为解雇工人的一个合理理由（Lewis 等, 2003: 349）；还可能是由于长期生病或一系列短期的疾病，或固有的无法从事这项工作（Lewis 等, 2003）。后者可能是因为无效的雇佣，但它也更可能发生在，一个人的工作已经改变，包括员工不能够胜任工作。例如，一个员工在一家私人体育俱乐部的工作都是手工完成的，当他发现自己经常被要求使用不同的数据管理软件来处理工作时，而他不愿意学习如何使用这些应用程序。如果他不愿意提高他的技能来处理问题，那么他很可能被那些有能力并且愿意去接受工作变化的人所替代。

另一个对于解雇工人来说看似合理的理由就是因为被解雇员工的工作职位不再存在。这可能就是与上述行政官员的例子中的情况，如果职位本身被认为不再存在（而不是仅仅被重新设计）。裁员发生在职位不复存在或以前的职位以一种其他的形式出现时（如可能发生在该行政官位置的重新任命），或由于缩编而完全消除。例如，如果所教授班级不在招收学员，那么一个健身俱乐部可能解雇一个或多个教师。

我们更看重那些“正当”解雇背后的原因，其中假定这些是“不正当”解雇。在最发达的国家，法律禁止雇主不合理、粗暴或不正当地解雇工人，并且规定了在这种情况下会采取法律上的补救措施。具体的潜在在不理解雇的原因是基于性别或种族歧视，加入工会，怀孕或分娩，谈论或寻求育婴假，为确保健康和安全标准得到遵守而采取行动，零售员工拒绝在星期天工作并采取合法组织的罢工行动（Lewis 等, 2003）。员工有追索权对雇主不正当的解雇要求赔偿。雇主可能也会“非法地”解雇工人，在这种情况下，员工可以依据普通法提起损害赔偿诉讼作为民事补救。典型的非法解雇索赔的基础是，雇主不正确地终止固定期限合同。如果合同条款没有允许，或如果终止合同不是合同规定的原因，一个职业体育俱乐部的运动员在合同期满前被终止合同，那么运动员可以有理由认为这是“非法解雇”。

## 辞职或退休

另外，个人的雇佣关系可能因为辞职，退休或自愿离开被终止。如前所述，志愿者可能在他们的合同期内被解除合同，如董事会的结束。然而，他们也可选择从他们的职位上辞职或者退休。员工辞职或退休可能是由于年龄或健康有关的原因，去其他地方的工作，或配偶或伴侣在不同的地区（Lewis 等, 2003）。辞职也可能因雇主违反合同，这也被称作“变相解雇”，这种辞职形式涉及员工终止合同（辞职），由于雇主没有经过员工的了解或同意就改变雇佣条款或条件（比如减薪，改变工作岗位，工作地点或时间）（Lewis 等, 2003）。如果一个体育用品零售商决定消除销售人员的基本薪金而采用单一佣金制工资，如果他们不同意新的薪资结构，他们可以声称由于不预期的情况导致的变相解雇的辞职。在私人体育俱乐部行政工作人员的例子中，如果他不同意职位及其职责的改变，他在决定辞职时，可以以此作为他辞职的依据，声称被变相解雇。另一个变相解雇的理由是被雇主骚扰或虐待（安大略劳工部, 2006）。

## 终止费和遣散费

作为员工和管理部门关系的最后一个姿态，一个组织可能被要求提供终止费来代替充足

的停职通知日期内的薪酬。一些就业标准法中规定了排除那些因不当行为被解雇的员工接受终止费的条款（如安大略省劳工部, 2006）。终止费通常是一笔“一次性支付的相当于一个员工在停职通知期内正常工作时间所能获得的基本工资”（安大略省劳工部, 2006: 5）。相比之下，可提供给员工的遣散费，是当他们的雇佣关系“中止”时，用以弥补他们的资历和工作相关的福利的损失。“如果员工被解雇，或长时间下岗（例如，在 1 个 52 周的周期内至少有 35 周，安大略省劳工部, 2006），或因为该组织的业务永久停止而下岗，则可以认为雇佣关系“中止”。不同国家和地区的劳动法都规定哪些人有获得遣散费的资格（如，最小长度的雇佣时间），并且是什么组织有义务提供这种补偿（如，根据最低工资）。举例而言，一家全国连锁的大型体育用品商店的销售人员，如果他或她没有接到书面通知就被解雇，应该会收到终止费；同样的销售人员，如果他或她受雇于组织至少有一段时间（如，5 年），该员工也应该收到遣散费（安大略省劳工部, 2006）。

## 离职面谈

当一个员工辞职或志愿者离开，体育组织可以选择进行离职面谈或调查。目的是试图了解辞职原因，并识别其中的模式。例如，员工离职的原因是因为薪酬水平，工作条件，工作或任务本身（比如机会，责任，厌倦），主管和他或她自己的领导风格，与同事的关系，等等。一个体育组织可能想知道为什么员工或志愿者选择离开，并会尝试去做一些改进，特别是有问题领域。然而，Torrington 和 Hall (1998) 建议，通过面谈收集的数据很可能是不准确的。如果员工已经得到新的工作，他可能不能够清楚地记得是什么让他真的离开了他原来的工作；例如，如果一个教练在一个新的俱乐部拿到更高的工资，这可能表明他最后离开俱乐部，是因为低工资，但真正的原因却是因为他处理他的团队时缺乏自主性。同时，一名前员工可能仍然希望从以前的组织得到推荐信，那么他将不愿意说出真正的离职原因。然而，离职面谈又可以提供离职的员工或志愿者一个机会提出一些建设性的反馈，并留下积极良好的关系和相互尊重（Chapman, 2005: 1）。

离职面谈可以进行面对面，或通过电话的方式，或离职的员工或志愿者在现场或在家完成的一项调查（用纸笔或网上调查）。离职面谈的重点通常是离开的原因，对组织的积极和消极的影响，各方面工作的满意程度（比如报酬，工作量，安全，培训，晋升机会，领导力）。表 9.3 提供了一个连锁健身俱乐部前员工离职面谈的问题样本，理想的情况下，个人将有机会阐述他或她的答案，让该人回顾工作的各个方面，并提供组织更深入的信息。然而，招募离

职员工和志愿者来自愿参与这个过程，将会是一个个挑战。

表 9.3 健身俱乐部员工离职面谈的问题样本（等级：1 不接受--10 完美）

- 
1. 您如何评价现有的资源对您工作的帮助？
  2. 您会如何评价对您工作的赞赏和感谢？
  3. 您如何评价提供给您技能发展和培训的机会？
  4. 您如何评价团队的水平和可以求助的人？
  5. 您如何评价您的工作日程，和工作安排的灵活性？
  6. 您如何评价您的经理对您信任和尊重程度？
  7. 您如何评价提供给您职业机会？
  8. 您如何评价您的薪水或时薪？
  9. 您如何评价您的工资部分的佣金和奖金？
  10. 作为一个工作的场所，您会如何向您的朋友或家庭成员介绍这个俱乐部？
- 

# 本章小结

员工关系定义为保持富有成效的工作场所，同时满足员工的需求的活动和过程。员工和管理部门关系是基于相互的义务，这体现在员工与组织的心理契约上。积极的员工关系的关键是组织公正感。员工和志愿者都需要察觉到他们的工作环境的特点，分配的，程序的，和/或互动的公正。在一般情况下，员工关系的原则和实践，同样适用于志愿者和组织的关系。

积极关系的核心是员工和志愿者参与的战略过程。有效的沟通和参与决策是促进员工参与的两个关键机制。工会是员工参与的另一个机制，员工在与组织就工作条件与待遇（如工资，福利，工作量，申诉程序）进行磋商或谈判时，工会成员能有一个共同的声音。

在工会和非工会环境中的正式的申诉程序，为员工提供他们认识到是违约或受虐待时寻求解决办法的机会。必须精心制定申诉过程，并传达给员工和志愿者，让他们知道正式投诉处理机制是公平和公正的。

必须给员工和志愿者提供一个安全健康的工作场所。这意味着，工作环境，必须与生物学的，化学的，人体工程学的，物理的和心理的危险相对隔离。控制伤害或不利健康的风险是组织及其员工或志愿者共同的责任。员工援助和健康计划可以帮助员工处理与工作无关的个人问题，这些问题可能会影响他们在工作场所的表现。

员工关系将以解雇、辞职或退休而终止。解雇员工的理由可能是一个固定期限合同的结

束，严重行为不当，缺乏能力或任职资格，或裁员。当员工辞职时，该组织可能进行离职面谈或调查，尝试了解其辞职的原因，并收集任何洞察组织的前员工的正面和负面的经验。

## 讨论题

1. 在你工作过或志愿服务的组织里，通过什么样的努力可以增加员工或志愿者参与？  
（考虑：沟通，参与决策，或任何其他形式的参与）员工或志愿者的参与是有效的吗？  
怎么改善？
2. 使用私人高尔夫俱乐部的员工为例，设计了一个计划，涉及不同类型的员工，在不同类型和程度的决策。他们应该有多大的影响（见图 9.1）？
3. 看一看一个或更多职业运动员协会的 CBA。许多都可以在万维网上找到。是什么特别的东西让 CBA 脱颖而出？每个 CBA 的关键特征的背后隐含了什么样的战略基础？
4. 考虑一个你最熟悉的体育组织。描述该组织的工作危险的各种类型。与这些危险（注意任何变化的工作类型）相关的风险是什么？如果有的话，这个组织做了什么来降低危险和风险的不良影响？
5. 在你所在的州，省，国家，解雇是如何定义的？合法的解雇程序是怎么样的？
6. 设计志愿教练离职面谈或调查。你会问什么问题？如果问，你会用什么样的形式（个人或电话访谈，笔和纸的调查，网上调查）？你会如何鼓励离职教练提供所需信息？

## 第十章 继任与人才管理

### 【学习目标】

- 讨论继任管理的概念
- 明确继任和人才管理有效性的关键原则
- 概述继任的六个步骤和人才管理流程
- 明确实施继任和人才管理的挑战
- 考虑继任和人才管理如何才能有助于体育组织的战略人力资源管理（SHRM）

### 【本章概要】

继任和人才管理是一个战略的和系统化的过程，重点是确保有能力的员工和志愿者充足供应的可行性和可持续性，他们将准备在体育组织中承担重要的角色。本章我们将讨论继任和人才管理如何为确保适合的人在适合时间内出现在适合的位置上以达成组织目标和兑现战略提供依据。劳动力老龄化，人们改变工作和事业而较少组织内任期等问题都以前所未有的速度发生，受到裁员和专门知识和技术外包的影响，体育组织的所有挑战就是要维持运转或者发展的更好，并且保留“有才能的”员工和有贡献的人。

如第三章讨论过的人力资源（HR）的规划，SHRM 要求体育组织，以应对未来工作性质和预期的员工和志愿者角色的不断变化。继任和人才管理的战略目标是开发 HR 能力并使组织能够应对变革。以保留有才能的和必要的员工和志愿者为目标，通过采取 SHRM 方法来达成，为他们提供发展机会和职业路径，并响应领导能力的发展要求（Taylor, Watt & Bennett, 2004）。在继任管理方案中，评价和促进个人为整个组织的努力所作的贡献，以保留个人在组织中，最大限度地减少人才的流失并限制组织的脆弱性引发不可避免的动荡和变化（Cohn, Khurana & Reeves, 2005）。

Jacobs（2005）指出，2003 年企业领导力委员会的继任管理的研究，证明了有效的继任管理的好处，并强调纪律严明的人才管理战略势在必行。委员会的一项研究发现，一个顶级的领导班子，可以实现的股东投资回报率比业界同行高出 10%。继任和人才管理的使用为建立“板凳深度”提供了一个框架，换言之，就是一个健康的组织所需的能力，知识和

技能的员工和志愿者的供应体系。它可以加强组织的确定性，并以可持续性地为未来可能的发展提供有才能的和忠诚的个人为指标，已确定保留被认定为具有超常潜力的个人为一个关键变量的因素（Beeson, 2000）。

## 什么是继任管理？

继任管理是一套全面的评估和发展过程，从入门级的职位到高级管理人员，支持吸引，发展，奖励和保留人才。有效的人才优化，需要明确界定组织的战略优先级，领导者成功档案，和能力需求。通过一个周期的评估，发展和人才的部署，其中包括识别和发展内部人才，以及选择新的组织外部的人才（Bernthal & Wellins, 2004）。人才管理集成了各种标准化的绩效评估方法，并从多个角度收集员工和志愿者组织的绩效信息。它被设计成独立客观的与评估数据相关的关键继承标准，以补充管理者潜在的主观判断（Taylor & McGraw, 2004）。

继任和人才管理，可以用一只职业棒球队的类比来描述（Kesler, 2002: 1）：

纽约洋基和亚特兰大勇士棒球队在美国有着辉煌的历史，这都是因为在他们的小联盟中，他们有着深厚的板凳实力和优秀的球员。虽然偶尔的冠军球队以购买方式从老牌球队获得新球员，但洋基队和勇士队已经证明了他们球探的实力，增加最有才华的预备队，并巧妙地通过系统的方式管理球员，保持对击球员和投手替补队员板凳深度的关注。他们偶尔也获得经验丰富的，明星水准的球员来填补特定的缺口，但这是作为他们建立球队深度的更大战略的一部分。从 1991 年到 2001 年，勇士队赢得了所有他们分区的比赛除了有 1 年；在 1996 年和 2001 年之间的六年时间里，洋基队赢得了四届职业棒球大赛冠军。

许多企业领导对他们组织的管理团队也有类似的野心，但大多数“只能梦想有常年冠军的棒球队的那种深度”（Kesler, 2002:1）。

继任管理计划可以针对 CEO 或董事长，员工和志愿者，从组织的高层逐级向下。根据组织大小和地位的不同，来考虑继任和人才管理的方式，及提供给员工和志愿者获得特殊技能，知识和能力机会的类型。例如，一个体育组织可能针对的是个人（志愿者委员会的角色），特定的专业人士（商品经销和版权经理）或更一般的分类（计划协调员）。

大多数组织的继任管理工作首先把努力集中于高级领导职务上，以便在未来向较低级别的其他重要角色扩展（Rioux & Bernthal, 1999; Bernthal & Wellins, 2006）。这些“顶端”的过程往往是在 CEO 更换时发生，这是“最终行政机关从一个到另一个的转移”（Santora, Clemens &

Sarros, 1997: 109)。这些高层领导角色的发展可能会集中于确保候选人体验到各种各样有挑战性的工作，以广泛地发展他们的能力，包括针对个人的学习需求，培训计划和执行教练的工作实习。

其他组织已经首先确定了关键角色，如票务技术专家，统计分析师，一线经营者。对于这些角色，关注焦点可能是一些多技能的候选人，以确保一个职位出现空缺时有适当的应急人选（例如，高绩效物流经理）。对于这些专家的角色，关注焦点可能是持续和严格的专业知识的发展，以及更广泛的管理和领导能力的发展。当组织内没有选择“购买”的专业知识时，通过诸如“跟随”活动，将高度专业化的专业知识转移给其他人是至关重要的。

通过领导能力和管理的发展及其他培训举措来发展整群员工或志愿者，而不是特别关注那些表现出领导潜力的员工或志愿者是另外一种方法的应用。更广泛的继任和人才管理计划，“旨在通过提供发展和更换关键人员，以确保随着时间的推移一个组织，分部，部门或工作组持续有效的绩效”（Rothwell, 1994: 5）。使用一般的培训，而不是投资资源以加速领导力发展的战略，也可能更适合较小的体育组织或那些以最少的培训预算来寻求发展的组织。例如，一个田径联合会可以使用内部重新分配的方式来为关键角色开发技能（以最低的组织成本）；或者，通过一个外部运作的培训计划，一个铁人三项俱乐部的志愿者主管可以和企业教练一起工作，并获取领导能力的加速发展。

结果应与所需的行动，战略重点有关，以产生预想效果。战略规划将形成模式的选择，鉴于未来的组织需求，市场的转移，个人的潜力和发展，再加上人口和社会的变革。评价，监控和衡量必须确保该进程过程继续产生一个可持续的继任和人才管理过程。第十二章将详细讨论 HR 各个方面的评价方法。

### **社区体育俱乐部志愿者的继任计划**

工作会年复一年地流动，就像健康程度也会变化一样，这是非常正常的。但高流动率可能是一个真正的痛苦。俱乐部可以致力于通过良好的志愿者管理实践留住志愿者。然而，志愿者仍然会因为各种原因离去，俱乐部需要做好变化的准备。在很多俱乐部，因为一个或两个人工作负担过重，当他们离开或辞职，俱乐部的实力和财富会迅速下降。俱乐部确定并开发一个为准备进入领导岗位的潜在的领导者提供机会的继任计划是非常有必要的。

继任计划是指为俱乐部建立未来长远发展的过程。它能使任何新员工都有承担工作的角色，而不必再从头开始。当有人离开俱乐部，继任计划确保所有俱乐部的信息不会与他们一同离开。继任计划为俱乐部识别那些准备承担领导职务的潜在领导者。能够计划实现领导职务平稳过渡

的俱乐部，而不太可能会经历到对其日常运作的破坏，并且结果是更好地取代那些离开俱乐部的志愿者。

一个好的继任计划包括以下内容：

- **商业计划：**这并不需要太长。它是一份概述该俱乐部优先事项的工作文件，并应该全年定期咨询。
- **职务说明：**如果你有一组职务说明，一份俱乐部需要的明确的工作列表，那么你在一个良好的继任计划的制订途中。
- **政策和程序手册：**这概述了俱乐部的日常工作并且由谁负责执行它们。它也将包含有关选拔过程，健康和安全问题及志愿者管理的政策。
- **报告程序：**这显示向委员会汇报的线路，直接的或通过主管。
- **教育和发展机会：**这不但增加工作满意度，而且他们还拓宽了每个志愿者的各种技能。这意味着，如果有人突然离开，你更可能有他人准备进入这个空缺的职位。

鼓励使用继任计划的方法之一是有一个到位的滚动委员会。滚动委员会规定，会员辞职一段时间后，允许从新成员里输入一些新鲜血液。这对委员会的新人们可以重新燃起他们的工作热情是非常有效的。失去委员会成员可能意味着你的俱乐部失去了一些经验。重要的是培养某些职位的接班人，以便在改变发生时，可以将破坏和不必要的麻烦降低到最小程度。理想的继任计划应该允许现有志愿者离开时而不会让俱乐部有所损失。

#### **讨论：**

继任计划会有许多障碍，你将如何处理这些？

- “看门人”——当只有他或她懂得操作一个系统时，只让他或她保有这些知识？
- 应负责任的工作缺乏年轻人？
- 接近到期的长期委员会成员？

来源：改编自澳大利亚足球联赛（2003）*足球俱乐部志愿者管理*。

## **有效的继任管理**

有一些关键的原则有助于开展有效的继任管理。Eastman（1995）提供下面列表中的常用有效的做法：

- 从 CEO 和高层管理人员那里得到看得见的支持，
- 拥有一些管理人员和工作人员的支持，

- 简单并量身定制的独特的组织需求，
- 富有弹性并与战略业务计划联系在一起，
- 从一个全面的人力资源评估流程演化，
- 基于候选人发达的能力和客观审查，
- 让员工参与进来，
- 作为更广泛的管理发展工作的一部分
- 整合其他的 HR 系统，
- 强调问责制和后续行动。

大量的研究发现，这些基本组成部分支持以 CEO 参与为特点的高效继任管理系统，有高层管理人员的支持，一线管理人员确定候选人，用发展性任务和继任管理流程把经营策略连接起来（Rioux & Bernthal, 1999）。Conger 和 Fulmer（2003）用实施继任管理的五个“规则”补充了这一前提。规则一，这是其他四个规则建立的基础，那就是，继任管理是一个灵活的面向发展活动的系统。规则二是关注的重点必须包括关键岗位，即组织长远健康发展必须的工作岗位。规则三是让继任管理透明化，没有保密。规则四是定期的进度测量。规则五是要保持灵活性。

其他的“基本规则”着重从业务顾问和学者的角度提出，就像 CEO 必须清楚他或她在以下方面问题上的看法一样（Kesler, 2002: 8）

- 关于人才分化的期望。
- 直线领导在人员发展中的作用。
- 关于跨业务和职能的人员流动的哲学。
- 在人员编制战略中多样性的作用。
- 潜力招聘与位置招聘的观念。
- HR 领导者的角色。

继任和人才管理应该是组织的战略和 HR 规划框架的一个必不可少的组成部分，并与当前的组织需求及未来的发展相一致。正如第三章中所述，HR 规划，包括人口和趋势数据的分析，流失率和关键技能供需的预测，外部劳动力的可用性。继任和人才管理计划的制订应考虑到这些分析，并与现有的招聘，绩效管理，培训与开发，领导力发展及职业生涯规划计划联系起来。

## 继任与人才管理方法

如上所述，一个体育组织的继任和人才管理方法的制定应从其战略目标，环境背景，和人力资源的需求出发。虽然每个组织有其不同的继任和人才管理政策和流程，但是一个适当的制定过程都有一些基本的组成部分。正如上面所提到的，任何的继任和人才管理计划都负责从 CEO 开始，并发展到各级管理人员，若没有他们的支持，计划是不可能成功的（Bernthal & Wellins, 2006）。下面列出了继任管理的六个步骤并进行详细的概述，为其设计与实施提供了一个框架（改编自澳洲公共服务委员会，2003）。

1. 设计过程。
2. 确保战略整合。
3. 评估现状。
4. 识别和评估人才。
5. 实施：计划和事业发展。
6. 评价。

第一步是 *设计过程*。在这个初始阶段，组织需要先定义一个继任管理的业务案例。对从事继任和人才管理的原因应该有清楚的概述，并且应该对它会带给组织与组织战略目标有关的益处进行评估。另一个关键元素是自信，这个过程将会得到高级管理人员及以下的支持和拥护。正如在本章前面提到的，越来越多的研究清楚地表明了行政支持的至关重要性。（Carey & Ogden, 2000; Bernthal & Wellins, 2006）。

确保过程从一开始就透明是至关重要的（Conger & Fulmer, 2003）。虽然透明度很重要，但维护个人详细信息的保密性也非常重要（Sambrook, 2005）。在过程中，应该建立员工反馈机制，并建议发展一个沟通策略让人们大体上知道这个过程（Poza, Alfred & Maheshwari, 1997），以及适当地给个别员工反馈特定的信息。方法的选择，应侧重于发展战略的能力，随着时间的推移，测量发展的结果是必要的（Rothwell, 2000）。

HR 规划框架可以用来确定对于组织成功至关重要的角色，以及那些可能在中长期内出现的同样重要的角色。这就使我们到了第二个步骤——*确保战略整合*。这种整合应该考虑到组织的人口结构，以及人口结构的变化给重要的组织角色的候选人供应所带来的影响。随着 HR 规划，继任和人才管理过程应该与培训开发计划及绩效管理系统进行整合。例如，一个将从事教练组工作的体育中心经理，可能需要通过培训以发展她的教练技巧，这样她就可以有效地训练服务部经理。这种培训应纳入她自己的工作角色，并围绕组织的战略任务来建立。

确保战略整合步骤还包括识别独特的领导能力，可以为组织提供一个在现在和未来都比其竞争对手更有效的基础。这将考虑将来的组织需求，成功的关键因素，价值观，战略和预期的挑战。例如，处理传媒查询和做电视/电台采访可能是一个执行董事目前工作的很小一部分，但如果体育组织即将推出一个新风格的联赛，然后为执行董事和一个直接报告小组作进一步的在这个方面的培训，可以充分利用潜在的增加媒体曝光使组织受益。首先，继任和人才管理过程应推出至少一到两个级别以下的目标来构建所需的能力，并提供深度的角色。

在第三个步骤，*评估现状*，执行一个潜在的现有关键角色离开的风险评估。这应该利用一个来自广泛的HR规划框架并预测关键角色未来需求的人口分析，同时考虑内部和外部因素，并确定最坏的情形。由此看来，组织可以通过预测需求，内部流动性和人员缩减来确定未来3-5年内的任何将会出现位置短缺的程度。

例如，大多数西方国家都面临劳动力的老龄化，这意味着将要退休的中高级管理人员和主管的数量将是许多体育组织在未来十年内的一个重要考虑因素。尽管已经有无数关于劳动力老龄化的影响的警告（Byham, Smith & Paese, 2000; Bernthal & Wellins, 2006），最近的一项对578家公司的研究发现，超过四分之一的美国企业仍没有对创纪录数量的老化员工退休引起的全国劳动力的重大变化做出相应的准备（波士顿商业杂志，2007）。

当前关键角色的能力和未来需求之间的任何差距都可以通过相关的继任和人才管理战略来解决，包括内部能力的发展，针对特定的当前技能差距的外部招聘，或直接招聘和发展专家项目。

第四个步骤是*识别和评估潜力*。这包括确定组织内的关键角色，并对这些角色的有效性能力需要有一个清醒的认识。这些角色和职位将对组织的活动产生至关重要的影响。然后，使用一致的，客观的标准确定映射到角色身上的基本技能和能力。这些标准也可用于识别和寻求有发展潜力的高效率和高潜力的候选人。组织将定义什么是有才能或“高潜力”，无论是在组织内还是在确定关键组织角色的背景下。例如，创业技能，主动性及团队合作精神，对于专业运动品牌销售和市场营销角色的高绩效可能是必需的。

作为这一过程的一部分，组织识别那些可能填补空缺和表现出色的目标角色。组织的价值观和所需的领导能力也应该考虑每个人的表现，以及他们的学习能力。重要的是要了解这些人的优势，潜力，以及动因，并且这些人如何才能满足未来的需求（Jacos, 2005）。

准确识别和评估是至关重要的。可以通过使用多个方法，客观全面地以证据为基础评估潜力并识别可能填补所确定角色的员工。现有绩效管理数据对于评估绩效，潜力和发展需求是一个好的起点，包括以下内容：

- 履历表，
- 当前绩效，
- 观察到的行为，
- 360 度反馈和正式评估结果，
- 访谈确定职业偏好，
- 评估留在该组织的可能性，
- 行为面试以确定在充满挑战的情况下过去的表现，
- 从一系列的高级管理人员绩效和某些特征的相对价值的反馈，
- 外部评估，如评估中心。

在大多数绩效管理系统中，由主管评估员工的表现。然而，对直属主管来说，继任和人才管理并不总是最好的解决办法。评估可能最好由外部或第三方，或组织的高层进行。组织也可以考虑提供个人机会来自我提名和表达从事某些角色的兴趣，基于他们的个人喜好和目标。然后，举行一次高级员工的审查会议来讨论个人报告，列出“潜力”名单并编制最终名单。这个过程的文档应包括每一位员工的信息，他们的潜力，绩效水平，职业兴趣和目标，以及离职风险。

在这个阶段，通过预测潜在候选人的潜在短缺和盈余，任何内部能力的问题将会变得非常明显。分析不应孤立地进行，应该利用 HR 规划中的 HR 分析（见第三章），并可包括一个外部技能可用性的市场因素评估，并且评估应集中在内部资源开发上。

第五个步骤是实施，涉及规划和实施计划。该计划将概述角色的类型或经验，可作为加速发展的机会，针对未来的组织需求。较大的组织可能希望考虑是否指定一套特定职责为“发展组”，并使用这些有才能的人作为发展任务。这一步关注每个人所需能力的发展，通过一个学习经验的计划，有了明确的绩效目标。发展计划应弥补任何差距和/或加强现有的技能和能力，并且目标应与组织的战略规划相一致。

发展机会可能包括有针对性的工作分配，管理一个项目，一个正式的培训项目，或外部的活动。发展可能会加速，以确保有充足的人员随时能满足未来角色的需求，和/或作为组织建立绩效管理框架的一个部分进行。发展计划包含诸如个人能力要求，预期角色挑战，组织知识需求和个人基础等因素。发展计划通常包括一个提供个人如下内容的方案：

- 具有挑战性的工作轮换，特别任务，以及跨部门的参与。
- 接触战略议程和组织高层。
- 自我发展策略。

■ 访问主管级别的导师。

重要的是，在继任和人才管理过程中建立了双向反馈和定期评审的机会。组织应概述如何经常进行评审以及执行后续的发展计划，并指出薪酬结构是否与实现发展目标的过程情况保持一致。无论如何，最终个人对他们自己的职业发展负责，有责任满足发展目标，并获得和展示新能力。个人必须以满足发展目标和保持其工作质量为最终责任。

最后一个步骤是评价，应该指出的是，评价作为一个过程应该是持续的。组织应建立明确的时间框架，以便实施和评价方法及其成果。对组织来说，成果的评价应该依据组织风险是否已经降低或减少。对个人来说，评价应该包括对能力发展程度的自我评价和在工作场所的表现和行为变化的证明。

应该监控继任和人才管理的整个过程。这可能对包括个人发展计划，当前领导者或高级管理人员的参与程度，以及内部与外部任命的比例等进展情况进行定期评估。

**继任管理在行动：以亨利科县为例**

亨利科县政府接壤弗吉尼亚州里士满市，并在 30 多个机构雇用了超过 3900 名全职员工。亨利科县实施了一项继任管理计划，以解决两个问题：（1）创纪录数量的高层管理人员退休所造成的关键岗位智力资本的损失，（2）可用来发展必要的技能来进入更高级别职位的较年轻的成年人的数量在减少。

这项计划的目标是在组织范围内拥有一批能与外部招聘竞争的内部候选人。在继任管理计划实施前的 2 年里，7 个高层管理职位的招聘中，只有 2 名内部候选人获得了成功。在这一计划最初的 2 年，内部候选人填补所有 8 个高层管理的职位空缺，自从出台计划后，在 16 名候选人中有 15 名被任命高层管理县级职位。

该计划由两个阶段组成。第一个阶段教主管如何通过一个使用个人学习计划的职业发展过程引导员工。第二个阶段为高层管理者提供以继任计划为目的发展下属管理人员的战略信息。评价由 5 步骤组成：（1）明确继任的关键职位，（2）确定所需能力，（3）发展员工，（4）评估今后担任关键岗位员工的能力，和（5）评价继任管理计划。

1. 在这个计划的早起规划阶段，全县的高层管理者将被视为最初的“关键地位持有人”，然而，从一开始的用意是这一计划就将扩大到包括较低级别的管理人员。
2. 所有的高层管理者确定以高生产水平完成他们的工作需要所需的能力。亨利科县的先前发展领导者核心竞争力通过 HR 部门的网站和年度培训目录分发给每位管理人员。亨利科县的 20 个核心领导能力如下：

1. 沟通
2. 解决冲突
3. 持续改进
4. 批判性思维/决策
5. 顾客导向
6. 员工发展与辅导
7. 财务和资源管理
8. 个人的学习技能
9. 人际关系
10. 组织精明
11. 未来导向
12. 绩效管理
13. 个人问责
14. 个人诚信
15. 政策和程序的开发和管理
16. 战略管理
17. 系统观
18. 团队领导和授权
19. 技术素养
20. 多才多艺

领导者被鼓励使用核心竞争力为基础开发一种用于他们工作的全面的技能和能力列表。关键职位的持有人与他们的领导班子举行会议，描述继任管理计划，并分发他们的能力列表。下属管理者使用此列表确定一个更高级别职位所需的技能，并以此来发展一个可行的候选人。不希望向上发展的管理者，在一种确定方法的过程的指导下，他们也可以在其当前的职位上取得发展和进步。

3. 重点考虑体验式学习机会，正式和非正式的学习，并且强调发展归根结底是一个员工的责任。一份“领导者发展战略样本”讲义列出了管理活动，差距的解决和样本学习，例如：  
需要加以解决的差距：接触不同部门的横向管理者的知识  
策略：交叉培训

例如：一个活动中心主管与特殊项目主管的交叉培训。

管理者评估他们的员工发展的进步和成功。评估标准包括：从员工和现任管理者的观点，以及来自同龄人，其他管理者，甚至客户和顾客的反馈，员工是如何完成发展目标的。鼓励使用 360 度反馈工具进行客观评估。下属管理人员在关键职位管理者的指导下完成个性化学习计划表。它提供了一个用于描述如何衡量每一个学习目标的成功，并且记录证明目标已达成的平台。

最后一个步骤，包括完成的一份报告，概述一个部门级别的发展活动，以及未来发展的目标。它还要求各部门有任何关键空缺职位的信息，并报告在过去 6 个月内已发生的任何内部晋升。

来源：改编自：Holinsworth, 2004

#### 讨论：

编制一份客观标准的列表，并使用亨利科县 20 个核心竞争力里的 3-5 个来评估深跑（Deep Run）活动中心体育总监职位。

## 实施继任管理的问题

对于任何有效的继任和人才管理计划过程都有一系列的障碍和制约。Jacobs（2005: 5）提出了六种常见的导致继任和人才管理结果偏离轨道的“脱轨因素”，并提供一些避免这些问题的方法。

1. 不准确的信息和有限的选择。在识别和评估未来的领导者时，个人关系和主观经验应该尽量避免。主管们可能过于信任一小群人，所以，限制了人们的目标角色数量。这将影响人才储备的强度、广度和深度。
2. 对每一个特定的角色只关注一个人。如果一个人选择自己的代替者并且只发展单个人进入角色，那么前景是有限的。着眼于更广泛的人才库和发展，确保所有角色的灵活性和更多的选择。
3. 贫乏的体验式发展。虽然发展活动往往是训练的一部分，他们可能根据的是当前的需求而不是未来需求。发展活动将被用来拓展技能，建立专业知识，考查判断能力，塑造情商，提供问责制，产生多样性意识，并提高显著程度。
4. 误解什么是未来成功的需要。评估过去和现在的绩效水平，假设个人的优势，作风和激励因素将自动引领他们在未来角色上取得成功。准确的个人见解，可操作的反

馈，对能力和未来需求一个清晰的视角，可能通过教练或导师而获得。

5. 未能执行和持续跟进。没有把继任作为一个持续的过程，可能导致其与日常业务事务压力隔绝。为了避免这一结果，发展计划应该有针对性的和个性化的，并且行动应该整合到其他管理系统和责任。
6. 缺乏问责制。像任何其他重要的人力资源管理战略一样，人才储备的强度需要纪律，专注和各级的承诺。为确保其有效性，高级管理人员需要负责人才库建设作为关键绩效指标，并参与整个组织的指导和人才发展。

## 继任和人才管理的发展趋势

通过对来自 900 多个组织的 4500 多名领导者的全球基准研究的结果分析，Bernthal 和 Wellins（2006）确定了继任和人才管理计划的六大趋势：

1. 继任管理扩大到了组织的下层。

许多组织正在将继任管理扩大到组织的下层，包括评估和个人的发展，反映了组织需要更深入地研究他们的队伍，为未来的空缺做好准备。这包括有一个发展计划，其中包括某些类型的长期领导潜力的评估。这些具有较高潜力的个人，可以引导他们沿着预定的职业道路前进。

2. 为评估准备完整的成功档案。

组织在人们职业生涯的早期就识别出高潜力的人，并放置在“加速度池”中为各种各样的职位做准备。虽然提供给每一位员工的个人评估和发展规划的机会是费时和昂贵的，但是通过识别和培养潜在的领导者，将来组织可能会发现一个更大的人员储备。

3. 整体评估人员发展的目的。

多种评估工具的使用产生了一个对于角色的个人/动机属性，业务管理，领导能力，人际交往能力等个人当前水平上的深入评价。人才识别与发展计划的使用强调的是员工的潜力。Bernthal 和 Wellins（2006）进一步提出，根据成功档案对一个领导进行一个全面的评估，以满足必要的经验准备（完成过什么），组织知识（知道什么），明确的行为上的能力（能力是什么），个人属性，其中可以包括“脱轨因素”或高层领导者（是谁）的制约。成功档案根据水平或职位，工作职责或角色，以及特定组织的战略和文化而变化。

#### 4. 通过利用劳动力老龄化来进行人才选择/部署。

选择或部署人才需要分析领导者（个人和团队）对特定的战略挑战做出有效的部署和晋升决策。评估和发展现有的员工和志愿者在这个过程中发挥了关键作用，但是组织如何管理和部署自己的人才可能正在发生变化。如上所述，老龄化劳动力的退休将会使组织面临经验丰富的个人数量大为减少的威胁。虽然其中许多人会选择继续留在工作场所，但他们的参与程度会降低。体育组织对志愿者这个群体的需求，可能提供越来越多的目标人群为发展目标，并且利用这些目标人群来扩大志愿者储备。

#### 5. 通过应用学习和指导网络加速发展。

发展为个人未来的角色和挑战作准备，并以此进行人才优化。通过在实践中学习，将学习经验与现实生活中的挑战联系起来的发展经验已被发现是非常有效的。为了尽量减少在高级别角色转换时的风险，一个专家导师网络可以提供指导和见解。人才库列出所有员工和他们领域的专业知识和经验，以此建立一个专家网络，可在面临发展挑战时用于咨询。

#### 6. 通过评估来聚焦 / 驱动绩效。

平衡计分卡方法（Kaplan & Norton, 1996）（将在第十二章中详细讨论）等方法的广泛采用已越来越关注组织进度的更全面的超前滞后衡量标准。下面给出一些常用的超前滞后衡量标准（Bernthal & Wellins, 2006:40）：

#### **超前衡量标准**

1. 工作满意度和参与等级增加。
2. 成长机会的感知增加。
3. 高潜力完成发展计划的百分比增加。
4. 以过程和角色清晰的认识来建立执行审查委员会。
5. 有关继承过程的高潜力的感知价值。
6. 学习和发展活动的参与比例。
7. 领导者在辅导网络的注册比例。

#### **滞后衡量标准**

1. 高潜力领导者保留的比例增加。
2. 领导能力多样性增加。
3. 相对战略目标的绩效增加。
4. 关键职位的外部招聘比例较低。

5. 没有现成继任者的关键职位较少。
6. HR 战略价值创造等级较高（例如，从执行团队）。
7. 积极的行动学习计划投资回报。

## 本章小结

本章概述了体育组织如何利用继任管理和人才管理来解决员工和志愿者的可持续发展和竞争优势的问题。体育组织的继任和人才管理提供了一个过程，涉及高潜力和有价值的员工的招聘，发展，奖励和留任。继任和人才管理计划可能关注高级管理人员和领导的角色，重要的角色，专家的工作，或所有员工。

有效的继任管理计划的特点是高级人员对一个符合组织战略并嵌入在组织 HR 活动过程的承诺。继任管理计划的六个关键步骤是：（1）设计过程；（2）确保战略整合；（3）评估现状；（4）确定识别和评估人才；（5）实施：规划和进行发展；（6）评价。遵循这些步骤，避免继任管理的“脱轨因素”，将为组织提供可持续的，供应充足的高素质的员工和志愿者。

## 讨论题

1. 确定有效的继任和人才管理中的关键原则，并讨论在你曾工作或志愿服务的体育组织是如何利用这些原则的。
2. 概述继任和人才管理过程的六个步骤，并推荐一些你可以用来识别优秀的员工或志愿者的技巧。
3. 讨论那些不包括在组织的人才管理方案中，未被认定为“有潜在”的员工含义。
4. 讨论你熟悉的某个体育组织的继任和人才管理是如何促进 SHRM 的。在其实施过程中可能会有哪些障碍 / 制约？

# 第十一章 体育组织与多样性管理

## 【学习目标】

- 定义工作场所的多样性
- 解释导致工作场所多样性的因素
- 描述在组织中多样性潜在的积极和消极的影响
- 讨论工作场所多样性的战略管理

## 【本章概要】

个体在许多方面都存在差异并且这已影响到工作场所的相互交流。多样性管理是指利用多样性的好处来管理差异，并尽量减少其潜在的负面影响。本章将检查工作场所多样性的性质和程度，并确定造就这种多样性的各种力量。一个组织工作场所多样性的挑战和潜在的正面和负面影响都应该被考虑到。紧随其后的是讨论多样性管理的策略，确保公平对待所有员工和志愿者，以及充分利用工作场所中的多样性。

## 工作场所中的多样性

### 多样性的性质

多样性被定义为多种多样、各式各样，或混合。在这里，我们感兴趣的是在体育组织中，各种或混合的人员的性质和影响，以及对战略人力资源管理（SHRM）的影响。Cunningham（2007:6）把工作场所的多样性定义为“*存在于一个社会单元成员之间的差异，导致这些差异的认知并影响工作结果*”（原文斜体）。这个定义的一个关键元素是，多样性是一种认知，因此其区别在于“情人眼里出西施”。一群男性社区体育俱乐部教练们可能会认为他们自己是非常类似的，因为他们都是男性，或是非常不同的，因为一些人是非洲裔美国人（黑人）而一些是白人，或者有些参与者是父母，而另一些不是。根据 Cunningham（2007: 5）：“这是认知的差异，比他们自己的实际差异更能影响后续结果”。

多样性的认知可能是基于人口统计学的或表面的差异，以及心理的或深层次的差异（Harrison, Price & Bell, 1998）。表面的差异见于个人属性，如性别、年龄、种族、或残疾；以及可以很容易被其他人发觉的特征。我们所描述的表面的差异可能还包括个人的人口统计特征比如性取向、社会经济地位、或宗教信仰。他们提出了可用来区分人的社会类别。这些个人属性有助于个人的认知，即至少在表面上，他们和其他人是类似的或者不同的。

深层次的差异见于潜在的心理特征，如价值观、信仰和态度。深层次的差异也可能见于认知技能和能力，包括知识和经验（Jackson, May & Whitney, 1995; Milliken & Martins, 1996）。这些属性是不容易观察到的，大部分只有通过与他人长期的互动才能知道。因此，基于深层次差异的多样性可能只有在个人或工作小组进行一些有意义的互动后才表现出来。

我们可以预期，深层次的差异对工作场所的结果有最显著的影响，因为它们反映了多样性的价值观和态度，告知人们的决策和行为（Adler, 1997）。然而，基于表面特征的多样性可能会在工作人员和志愿者面对可能的个体差异时产生焦虑，可能伴随着感知的多样性产生未知、不确定、甚至偏见。这些也会对工作成果有重要的影响。尽管如此，研究表明，当人们继续在工作场所彼此互动，表面属性的差异会变得不如深层次态度的多样性那么重要（Harrison 等, 1998）。

再考虑社区体育俱乐部的教练员的例子，他们可能会出现表面上是一个多样性的团队，因为种族或是否为人父母的差异，或两者兼而有之；或者，他们可能认为他们是一个同质的团队，因为他们有着相同的性别。事实上，任何团队内的多样性，可能被一个在社区层面体育的价值观和它如何进行的深层次差异的功能所取而代之。有些教练可能会觉得让所有的孩子有机会参与是最重要的，但其他人可能会觉得球队成功才是最重要的，对那些技能还不是熟练的运动员来说，可能就要在板凳上呆更多的时间。这种多样性的视角可能期望作为一个整体组织的教练的努力、表现和成果要比任何表面的诸如种族或是否为人父母的差异更加重要。不过，这个例子表明在深层和表面特征之间存在着联系，例如，父母可能重视所有的孩子都可以参加。事实上，我们可以预料到深层和表面属性之间的联系（Doherty & Chelladurai, 1999; Cunningham, 2007）。个人将所拥有的任何的价值观，信仰和期望，以及习惯和行为，各种不同团体的人有某种程度类似的表面特性（如父母），他们利用这些不同的特征识别最亲近的人（例如，一个教练可能识别最强烈的是父母，男性，非裔美国人，和/或基督徒）。然而，如果我们假设一个给定表面特征的人拥有那个团队的基本价值观和信仰，我们将冒着不准确和有害成见的风险（John & Saks, 2001）。只有通过交流互动，我们才能了解一个人的深层次的属性，并理解我们是否在这方面是相似的或不同的。

有几个因素导致了工作场所的多样性。人口结构的变化；关于招聘活动的立法；主动招聘来增加组织的多样性以利用潜在的好处；工作性质的变化，反映出一种更具团队精神的方法，加强相互依存和相互作用；全球化；社会和工作场所对差异的态度的变化，导致多样性意识的增加，这些都导致了体育组织中员工和志愿者之间现实的差异和认知的增加（John & Saks, 2001; Cunningham, 2007）。我们进一步考虑所有这些因素。

## 人口结构变化

通常人口结构变化直接影响劳动力构成，并转化为工作场所中的多样性。特别值得关注的关于劳动力或就业储备的两个人口变化问题是老龄化和移民。联合国秘书处人口司的一份报告（援引澳大利亚统计局[ABS]，2004a）预测，2005年和2050年之间，15岁以下的世界人口的比例将会从28.2%下降到20.2%，定义为工作年龄（15-59岁）的比例将会从61.4%下降至58.1%，并且60岁以上的人口比例将从10.4%增加到21.7%。表11.1提供了几个国家人口结构的详细信息。随着人口老龄化，我们可以预料更大的年龄多样性的组织，包括体育组织，越来越依赖于年纪较大的员工和志愿者来满足他们的需要。

移民对许多西方国家的人口增长有重大的贡献。这可能较大地影响了劳动力中种族或少数族裔的比例，以及增加种族、语言和宗教多样性。例如，2006年，在加拿大，少数族裔占总人口的15.7%（Belanger & Malenfant, 2005）。在短短10年期间，这一数字预计将增加三分之一到20.6%。在此期间，最大的移民比例预计将继续来自于中国和南亚，然而，增长最快的将是阿拉伯，西亚，和韩国移民。在澳大利亚，最大比例的少数族裔移民来自中国和印度，在1995年和2005年之间占有所有移民的13.4%（Andrews, 2006）。移民有望继续对澳大利亚的人口增长作出重大贡献，到2051年，预计将增长40%，这主要是因为其“非歧视性的移民政策”（Andrews, 2006: 1）。由于移民的增加，劳动力的多样性也将继续在体育组织中体现。加拿大教练协会就是一个意识到移民影响人口结构变化的体育组织。它已委托人开展了一项研究——“从事于教练的新加拿大人”，其目的是确定新的移民从事教练工作的动机和障碍（加拿大教练协会，2006）。

表 11.1 选定国家的预计人口数字 (%) (ABS, 2004 年)

| 国家   | 2005   |         |             | 2050   |         |             |
|------|--------|---------|-------------|--------|---------|-------------|
|      | 15 年以下 | 15-59 年 | 60 和 60 年以上 | 15 年以下 | 15-59 年 | 60 和 60 年以上 |
| 澳大利亚 | 19.6   | 62.6    | 17.8        | 15.1   | 53.2    | 31.7        |
| 加拿大  | 17.6   | 64.5    | 17.9        | 15.7   | 52.4    | 31.8        |
| 中国   | 21.4   | 67.7    | 10.9        | 15.7   | 52.4    | 31.8        |
| 日本   | 14.0   | 59.7    | 26.3        | 13.4   | 44.9    | 41.7        |
| 新西兰  | 21.3   | 61.9    | 16.7        | 16.0   | 53.9    | 30.0        |
| 英国   | 17.9   | 60.0    | 21.2        | 16.4   | 54.2    | 29.4        |
| 美国   | 20.8   | 62.5    | 16.7        | 17.3   | 56.3    | 26.4        |
| 世界   | 28.2   | 61.4    | 10.4        | 20.2   | 58.1    | 21.7        |

## 立法

工作场所中的多样性可能在很大程度上要归因于在招聘和选拔的过程中立法保护个人的权利。体育组织要遵守本地、地区和联邦政府的法规，以保证招聘的公平与公正。公民权利和人权立法和平等机会法使得对性别、年龄、种族等的歧视是不可接受和非法的。澳大利亚的《人权与平等机会委员会法案(1986)》、《残疾人歧视法案(1992)》、《性别歧视法案(1984)》和《种族歧视法案(1975)》，加拿大的《人权及自由宪章(1982)》和《人权法案(1985)》，美国的《民权法案(1991年)》、《美国残疾人法案(1990)》，和英国的《残疾人歧视法案(1995)》等，都是一些保护这些国家潜在员工的法律。其结果是基于表面特征的多样性日益增加，而这些特征则是一个传统雇佣歧视的基础。

### **教育法修正案第九条和体育领导层的性别多样性**

美国的教育法修正案第九条(1972)是一项禁止接受联邦政府资助的教育项目进行性别歧视的法律。虽然这项立法不是特别针对体育运动，但它对体育运动的影响可能比其他任何法律都要多(Cunningham, 2007)。它要求男性和女性被赋予平等的机会参与联邦资助的活动，包括在高中，专科学院，大学的体育运动项目。

第九条立法对女性参与运动的增长有重要的影响。尤其是在高中学校，高中运动员中女孩的比例从1972年的5%增加到了2002年的41%(Acosta & Carpenter, 2005)。在大学层面，每个机构的女子球队平均数量从1972年的2.5上升到2004年的8.32(Acosta & Carpenter, 2005)。

尽管如此，或许是因为，由于第九条立法对女孩和妇女参与运动项目的支持力度加大，实际上已经导致了女性从事教练和行政领导的比例有所下降。在 1972 年，90%的女子球队的教练是女性，而到 2004 年下降至不足 40%（Acosta & Carpenter, 2005）。

有几种原因可以解释女性参与体育领导层的比例急剧下降，包括影响女性的兴趣和参与机会的个人因素和结构性因素。另一种解释是，在支持良好的和越来越多享有声望的女性的项目中，领导机会对于男性来说是一个有吸引力的选择，而在这些职位上他们比女性更有可能被雇用（Cunningham, 2007）。

最终，这项立法成功履行其职责，以确保男性和女性有平等的参与机会，但它也可能对女性参与高中和大学体育组织的管理有负面影响，并降低了那里的多样性程度。

平权行动实质上是政府政策，主要源自人权法案，积极寻求纠正过去的就业歧视，增加某些有代表性的弱势群体，尤其是妇女和少数族裔。它通过组织的各种举措表现出来，从鼓励弱势团体的成员申请工作，到建立特别是弱势群体的个人聘用的配额。平权行动的目的是纠正一个组织中员工的失衡，那些在历史上面临就业歧视的弱势群体。然而，平权行动并非没有批评，也有人声称，它实际上是违反人权法案的逆向歧视，因为它给予一个群体中一些的人的优惠待遇超过了另一些人。因此，平权行动政策和项目通常进化到包括一个“所有事物尽皆平等”的条款，然后据此从一个目标群体中选择一个人，如果所有选择基础在所有候选人中被认为是平等的。平权行动是一个影响体育组织多样性增加的因素。下面的例子说明了平权行动在体育组织中的积极影响。

### **国际奥林匹克委员会性别多样性目标**

为了在奥林匹克运动中增加领导和管理岗位上女性的数量，在 1997 年，国际奥林匹克委员会（IOC）为国家奥林匹克委员会（NOC）、国际单项体育联合会（IF）和属于奥林匹克运动的体育机构设定了一个目标，即到 2005 年底，在其所有决策机构中至少有 20%的职位由女性担任（IOC, 2006）。在 2004 年底，30%的 NOC 和 29%的 IF 已经达到了这一目标。到 2005 年底，女性占 IOC 执行委员会的 6.6%，占 IOC 成员的 13%（代表他们的国家），占 IOC 下属委员会的 15.3%（突击检查各种与奥林匹克运动相关问题的工作组）；一种事务的状态，可能代表一个“显著增加”，但无疑是一个“持续的挑战”（IOC, 2004a: 2）。尽管如此，一项关于女性、领导力和奥林匹克运动（IOC, 2004b: 7）的研究得出结论：“认为目标方法可能已经成功……将有才华的女性引入奥林匹克大家庭以改进奥林匹克的管理。”

除了开始纠正性别失衡，IOC 的平权行动举措的进一步明显的好处是符合主动招聘的多样

性战略的，这将在稍后讨论。我们也在本书的其他章节中讨论过这个问题，涉及人力资源（HR）规划、选拔、入职培训、培训与开发、继任和人才管理等。

在我们讨论各种影响工作场所多样性的力量时，我们应该花点时间考虑一下体育组织中多样性的程度：

### **体育组织是如何多样化的？一个人力资源档案样本**

中佛罗里达大学体育多样性和伦理学研究所发布了 2005 年种族和性别报告卡，汇总并给出了一个“分数”，依据的是美国职业体育和高校体育中的体育领导层中男性、女性和不同种族群体所占的比例。以下是报告的重点：

在职棒大联盟（MLB），30%的教练是非洲裔美国人或拉丁裔，几乎 40%的球员是拉丁裔，非洲裔美国人或亚裔，27%的 MLB 中央办公室的工作人员是有色人种，并且 18%的高级管理人员是女性。

在国家篮球协会（NBA），几乎 78%的球员是有色人种其中 73%有美国黑人血统，41%的 NBA 联盟办公室专业职位是女性，并且 37%的总教练是非洲裔美国人。

在国家女子篮球协会（WNBA），19%的球员来自海外，并且 70%的联盟办公室员工是女性。

该研究所发布的 2007 年全国大学生体育协会（NCAA）1A 分区的人口统计研究，题为《来自上层的决策：校园中的多样性，1A 分区的联盟领导者》。该报告显示，85.7%的体育运动及竞赛主管是白人，特别是，80.7%的是白人男性。只有 5%的体育运动及竞赛主管是女性并且都是白人。根据报告“1A 分区体育运动[最高水平的校际运动]的领导层……达到了一个新历史记录，体育运动及竞赛主管中，有 12 个非洲裔美国人，4 个拉丁美洲人和一个美洲原住民……占总数的 14.3%”（体育多样性和伦理学研究所，2007:1）。只有 5 名（4.2%）足球主教练是非洲裔美国人（均为男性）。

在许多国家，包括美国，加拿大，澳大利亚，英国，社区体育志愿者的档案是相当有限的，关于某些表面属性提出了一个相对同质而不是多样化的志愿劳动力。根据一份来自加拿大的报告称，“典型”的社区体育志愿者是男性（64%），年龄 35-44 岁（41%），大专或大学本科毕业（62%），已婚（73%），有子女留在家中（62%），全职的（82%），家庭收入 60-99,000 加元（43%）（Doherty, 2005a）。教练团体更类似，其中 73%是男性（Doherty, 2005a）。来自澳大利亚和英国的数据揭示类似的档案（Cuskelly, Hoye & Auld, 2006）。

### **讨论题**

在你看来，体育组织（如上所述，并根据个人的知识）是多样化的吗？他们鼓励多样性吗？

## 主动招聘

在前面的例子中，体育组织中的性别和种族多样性的增加，可能是由于就业立法、平权行动，或两者兼而有之的原因。它也可能是主动招聘的结果。主动招聘的战略目标通常是积极增加组织中的多样性，或就特定的表面属性（如，性别，年龄，种族，身体残疾）而言，其目的在于利用一个多样性工作场所的潜在好处。这些好处包括增加创造力和提高问题解决能力，因为人们可以认为彼此不同的人为组织带来了多样性的价值观，观点和态度。多样性的另一个潜在好处是增加了对市场的理解，这使得组织能够更好地服务于不同的客户，并进一步针对一个更广泛的（更多样化）的客户基础开发服务和营销策略。主动招聘也可能使组织作为一个对社会负责任的公司形象而受益（Weiner, 1997）。由于 IOC 的平权行动举措，其中一些好处已经由奥林匹克运动实现，虽然这未必是它的目的。尽管主动招聘和工作场所中综合的多样性的有潜在的好处存在，但它也面临着许多人力资源管理（HRM）的挑战。我们将在稍后讨论。

下面的例子演示了用初步的主动招聘计划来增加 NASCAR（全国汽车比赛协会）组织的多样性：

### ***NASCAR 的多样性实习***

全美汽车比赛协会（NASCAR）多样性实习计划对合格的候选人提供了机会，可以与 NASCAR 的许可机构，NASCAR 赞助商及授权商，NASCAR 车队和赛道，及其他赛车运动有关的公司一起工作。

该计划在一个 10 周的暑期计划内雇用学院/大学的学生，旨在把他们介绍给 NASCAR 世界和整个赛车行业令人兴奋的职业机会。这个计划的目的是使优秀的学生对赛车行业抱有兴趣，无论他们是阿拉斯加原住民，美洲印第安人，亚裔/太平洋岛屿，非洲裔美国人，西班牙裔或其他少数种族人。

欲了解更多有关 NASCAR 多样性实习计划请访问 [www.diversityinternships.com](http://www.diversityinternships.com)。

## 工作性质变化

随着组织将他们的工作围绕团队来安排（John & Saks, 2001），员工工作更加相互依存并且增加了与其他人的交流互动。这是不常见的，例如，一个国家体育组织将建立委员会来从事各种不同的活动，如发展一个教练教育计划。这样一个委员会可能由有表面和深层次差异的

个人组成。水上运动设施的救生员可能会建立一个“团队”以改善沟通，在员工之间产生凝聚力和组织的忠诚度，及提高调度的效率。鉴于劳动力人口的变化，以及对工作场所多样性态度的改变（见下文），我们可以预料这个工作组中某种程度的多样性。通过工作组或团队成员互动，表面和深层次差异变得明显，并且通过持续的互动不断增强（Harrison 等，1998）。

体育产业的全球化及其对体育组织的影响可能在它创造的工作场所多样性中反映出来。通过全球化来创造工作场所多样性的例子包括国际体育管理机构的组成（例如，IOC），诸如耐克等跨国运动品牌公司的人员编制包括当地员工，母国国民和第三国国民，运动员和教练的国际流动（例如，北美国家冰球联盟的球员分别来自世界各地的 17 个国家）。全球劳动力要求来自不同国家文化和背景的员工与志愿者彼此交流互动。

## 多样性态度变化

人口结构变化、人权和就业立法，主动招聘以及工作性质变化让我们在工作场所和不同于我们自己的人们直接交流。多样性水平的增加提高了我们的差异意识，特别是其在社会和工作场所中被越来越多的人所接受。当员工和志愿者加入一个组织时，不能期望他们完全抛开他们的价值观、生活方式偏好，甚至习惯（Robbins, 1997）。它使我们更加意识到我们在许多方面都是不一样的。正如前面提到的，工作场所的多样性是一个真正的关于多样性认知的功能；我们是否看到我们之间的差异。因此，体育组织的多样性，就像所有的组织中一样，还受到我们日益增长的差异意识（包括表面和深层次的）的影响。在某种程度上，多样性是对组织有益的，组织将从人们日益增长的差异意识中获益。

## 工作场所多样性的影响

工作场所的多样性因其对工作成果的潜在影响而成为 SHRM 重点关注的一个问题。SHRM 关心的是使组织的人力资源与它的战略目标和计划紧密相关。一个多样化的劳动力带来了一定的挑战，既可以对组织有效性产生威胁又可以使其得以加强。我们现在来讨论工作中多样性潜在的积极和消极影响。

## 多样性益处

一般来说，多样性被认为是有利于组织的，因为多样性为工作场所带来了不同的价值观

和观点。大多数的研究都集中在组织多样性的表面差异，例如性别、种族和年龄。因此，重要的是要记住，当我们谈论工作场所多样性的好处和挑战时，我们通常是指表面水平的差异和隐含的深层次的多样性。

正如之前提到的，工作场所多样性的好处包括提高多样性的雇主的声誉（Weiner, 1997），当组织的员工或志愿者档案资料匹配劳动力资源时改进招聘策略（John & Saks, 2001），以及可从不同的员工身上得到更大的营销见解（Chelladurai, 2005）。这些见解和不同的观点（深层次的多样性），取决于不同的背景和经历，都有助于在一个多样性的工作场所中增加创造和创新，更广泛的选择，以及更高质量的想法。多样性的个人和团体可能会“产生唯一的选择并挑战旧观念和做事的标准方式”（Doherty & Chelladurai, 1999: 284）。用这种方式，多样性可以成为团体或组织的建设性冲突的一个来源，这样将会产生高质量的决策。

多样性的好处取决于个人处理任务的复杂程度，期待并重视决策过程中的自由裁量权和新思路（Doherty & Chelladurai, 1999）；例如，活动策划、政策制定或营销策略。当不同个体彼此之间互相依赖地处理那些需要交互和协作才能完成的工作任务时，也会更容易获得好处（Doherty & Chelladurai, 1999）。因此，在不同的情况下，多样性或多或少都将是有意义的。在人们处理一些简单的、标准化的任务时，或者在工作场所中不太需要或有机会与他人互动，又或两者兼而有之，多样性会更有利并且不利影响更少；例如，一个体育场馆的停车场服务员，一个体育赛事的收票员，甚至健身俱乐部或体育用品商店的销售人员，他们的任务非常规范化和脚本化的。然而，在后一种情况下，一个反映（当前的和潜在的）客户基础的员工对组织来说可能是非常有利的。

多样性的潜在好处不是没有代价的。除了我们将在稍后讨论的工作场所多样性的挑战，有研究表明，一个多样化的团队可能比一个更加同质的团队耗费更长的时间来完成其解决问题式任务（Cunningham, 2007）。它需要时间来克服一些由不同的个人互动带来的挑战。尽管如此，这种互动的结果（创意生成、决策）可有望优于那些个体彼此相似的团队。为了工作场所多样性的有效性，效率可能会有所牺牲。

下面的案例提供了一个例证，让我们考虑工作场所的多样性是如何有利于体育组织：

### ***Gus Macker 3 对 3 篮球赛的起源***

Gus Macker 3 对 3 篮球赛是由 1974 年的密歇根州洛厄尔的车道比赛发展而来的，在美国（还有一个在加拿大）超过 75 个城市主办了室内和室外比赛。每年有超过 20 万名选手和 170 万名观众参与这项 3 对 3 篮球赛。当地主办者与国家组织合伙经营比赛。比赛类别分为男子和女子、，

男孩和女孩，满足了几乎所有年龄和水平层次进行参与。参与者各色各异，他们唯一共同点可能就是对于街头篮球的热爱！

Gus Macker 的六个基本目标如下下：

1. 面向家庭，健康有益。
2. 由选手为选手设计。
3. 有赞助价值。
4. 为当地社区筹款的优秀的赛事。
5. 主流媒体报道。
6. 娱乐观众。

国家组织关注着 Gus Macker<sup>3</sup> 对 3 篮球赛的长期成功和持续增长。

信息来自 [www.macker.com](http://www.macker.com)。

#### 讨论：

考虑（以具体例子）如何表面和深层次的多样性可以帮助国家组织（和本地主办者）满足这些目标并继续成长。

## 多样性挑战

多样性工作场所的一个基本的挑战是焦虑，甚至担心，它是由员工和志愿者面对未知产生的。当有一个人是与众不同的，不管是表面的或是深层次特征上的，那么这个人会带来一些不确定性。例如，在本章前面所描述的，如果一个女人参加了社区一个由全部男性组成的教练团体，那她的存在可能会在这个团体内产生一些焦虑，因为她的表面认知不同于其他教练，因此对于其他教练来说她是一个未知的个体。有部分团体成员可能担心她从事教练工作的能力、兴趣和意图。当团体内的一个或多个人在多个方面（例如，性别、年龄、性取向、种族）与其他人不同时，这种不确定性和焦虑可能会增强；多重差异可能会加剧未知感和相关的不适。当社区教练团体的成员通过个人和团体间的交流互动了解了这个新来的女性教练后，他们将会认识到她的深层次属性（包括她从事教练工作的能力、兴趣和意图）。这些增加的理解可能会降低或进一步增加人们的多样性认知和相关的不确定性。

多样性也会给有效的沟通造成阻碍，使得预期的消息无法收到或者不能被接收者理解。一个多样性员工队伍中潜在的沟通障碍包括接收者不太懂的语言（如太复杂或技术性，不是接收者的第一语言），和由沟通双方的偏见和成见引起的“杂音”（Mckenna & Beech, 2002）。

沟通是实施组织工作的关键。正如在第九章所提到的，沟通对于组织中的员工和志愿者也很关键，并能促进积极的员工关系。本章后面讨论的多元化培训旨在减少工作场所中的偏见，通过教育和启迪员工和志愿者关于本质差异的沟通进行妥协。英语为第二语言（ESL）培训是另一个例子，试图在多样化工作组中通过促进以英语为母语国家的一门通用语言以减少有效沟通障碍。当然，沟通阻碍会在工作场所中加强与多样性相关的未知和不确定性，在那里不同的个体不能听清彼此或不能相互理解。

偏见是一个沟通和职场关系的关键障碍，并有可能因为多样性而增强。它被定义为一个对组织不利的态度，并且凭借某些所有团体成员都拥有的特征而扩展到那些被认为是这个团体成员的任何人身上。偏见是一种消极的成见，往往是基于“错误的和顽固的概括”（Allport, 1954: 9）。歧视是人们之间根据某些个人特征（如年龄、性别、种族、残疾、宗教、政治信仰，或性取向等）进一步区分和区别彼此的行为。当一个潜在的或当前的员工或志愿者由于比别人缺少一些个体属性而受到不公正对待时，就产生了歧视性行为。歧视的范围可以从细微的偏袒（例如，一个主管选择某些与自己更相似的人优先分配职位），到公然对抗（例如，拒绝与一位同事一起工作，认为其在表面的或深层次的，或两者的特征上是与众不同），到骚扰。骚扰是一个“个体在工作中影响任何个体或团体尊严的个人不愿意的”行为（Lewis, Thornhill & Saunders, 2003:414）。骚扰行为不仅包括不愿意的身体，书面或口头接触，而且包括社会的排斥。工作场所的骚扰与恃强凌弱的行为是一致的（Booth, Fosters, Robson & Welham, 2004）。当员工或志愿者因某些个人基础而被区分或区别时，工作场所中产生偏见和歧视可能性不断增加。研究表明，在体育组织歧视无处不在：在校际体育部门女性往往面临着有限的晋升机会，女性比男性拥有更多负面的工作经历，少数种族的教练感到很少有晋升机会并且很少获得升职，男女同性恋者遭受偏见并且很少有晋升机会（Cunningham, 2007）。

在一个组织中的不同个体的少数派可能要比其他人经历更多的压力，并且处于不利地位，如果他们的差异是不被容忍的。当他们的态度和行为与组织的预期和奖励的不一样时，他们不太可能获得效率和成功。然而，对那些大多数的表面和深层级别的属性相同的人来说，多样性也有负面影响。他们可能会面临与多样性价值观和期望的对比和冲突，沟通被打乱，并威胁到他们在工作场所的权力和地位。多样性同时伴随着好处和挑战。

多样性挑战的后果可能是减少交流、误解、歧义或混乱，及不可能达成共识的破坏性冲突并且冲突变得比手头的任务更重要（Doherty & Chelladurai, 1999）。这些后果可以预计会有进一步影响表现在努力和成绩的降低，旷工和失误。

体育组织可以实现的多样性的潜在好处取决于工作场所中的多样性程度，它能被接受并

且个体和工作组可利用多样性带来的不同观点。然而，组织需要有效地管理这些差异，努力克服潜在的挑战，误解，成见和偏见，以及不确定性和焦虑，可能是组织中的所有人都会遭受的，而不只是少数人。我们现在就来讨论一个有效地管理多样性的策略。

## 管理多样性

多样性管理的重点在于创建和优化多元化的员工队伍。正如前面提到的，组织中的多样性很可能是不可避免的，但也应该积极发展多样性。然而，多元化的员工队伍对于 SHRM 来说，既有好处，也有挑战。我们首先考虑管理多样性相关的法律要求，然后检查一个组织如何通过一个重视多样性的组织文化来利用多样性。最后，我们检查多元化培训作为一种来满足组织法律要求的机制，以及发展和加强重视多样性的组织文化。

## 法律视角

在许多的国家和地区，政府颁布立法，确保公民，包括员工和志愿者，在工作中得到公平对待。许多的法律要求，已经导致了一个日益多样化的劳动力，前文已有提及（例如，公民和人权法案），也提供支持和保护组织的员工免受歧视、不公正对待和骚扰。因此，法规同样也致力于维护多样性，具体做法就是保护那些可能因与众不同而受到歧视的人们。

许多的体育组织和体育管理部门也已经采用了他们各自的政策，对多样化的员工活动给予公平、公正的待遇。加拿大大学校际体育总会（SIC），加拿大校际体育竞赛的管理机构，有一个公平法指出：

接受平等和公平的原则，并将确保在所有的活动中坚持这些原则……平等指的是公平、公正的待遇。这一定义包括性别、种族、民族、语言、残疾、收入，和其他的多样性……公平意味着所有人享有相同的地位，无论性别、种族、种族、语言、残疾、收入、和其他的多样性。这意味着，所有的人都能在平等的条件下实现充分的权利和潜力，并受益于结果（CIS, 2006: 90-91）。

加拿大所有 SCI 的成员大学都必须遵守它的政策，并承诺性别平等；比如在招聘活动，教练工资，及专业发展的支持等方面。

## 组织文化途径

对管理多样性的关注意味着实现潜在的积极或是消极的多样性的结果是如何管理的多样性一个功能。我们不能仅仅期望在不同的工作环境中会出现好的事情，那里依旧存在许多的挑战 and 潜在消极的结果。政府的立法和组织的政策提供正式的指导纲要和必要条件来帮助处理多样性带来的挑战。Doherty 和 Chelladurai（1999）提出了不同的观点，认为组织文化应该作为管理差异性的主导力量。

在第五章中，我们介绍了组织文化作为潜在系统的价值，信念以及什么是重要的和在组织中那些事情是应该做的设想。这些信念，价值以及设想在组织过程中已经被证实，如沟通方式、决策过程、绩效评估以及薪酬体系，他们反映了什么是有价值的以及怎么去做事，并指导帮助员工和志愿者的行为。Doherty 和 Chelladurai（1999）提出一个有多样性价值观的组织文化为多样性管理提供了优越的背景。当员工加入到一个新的组织中，他们不能完全将他们原有的价值观，生活方式的偏好以及习惯抛弃。这些事情就导致了组织中的多样性。相反，组织需要去适应他们带给组织的差异和价值的多样性（Robbins, 1997）。

“多样性组织文化”（Doherty & Chelladurai, 1999）的特点是尊重差异，高度的灵活性，接受风险，模糊容忍，接受冲突，并殊途同归或用不同的方式达到同样的目的。它表现在双向、开放的沟通，基于绩效或结果而不是风格基础上的绩效评估，是一个灵活和公平的奖励系统，多级决策，以及开放的群体成员。与之相反，“相似性组织文化”（Doherty & Chelladurai, 1999）的特点是狭隘或种族中心主义的想法，假设一种最佳的做事方式，刻板，规避风险，不容忍模糊性，规避冲突，和一种“差异即缺陷”的观点。它表现的是单向的、封闭的沟通，绩效考核，侧重于风格或怎样做而不是如何做得好，僵化的奖励和晋升体系，单方面的决策，以及封闭的群体成员。

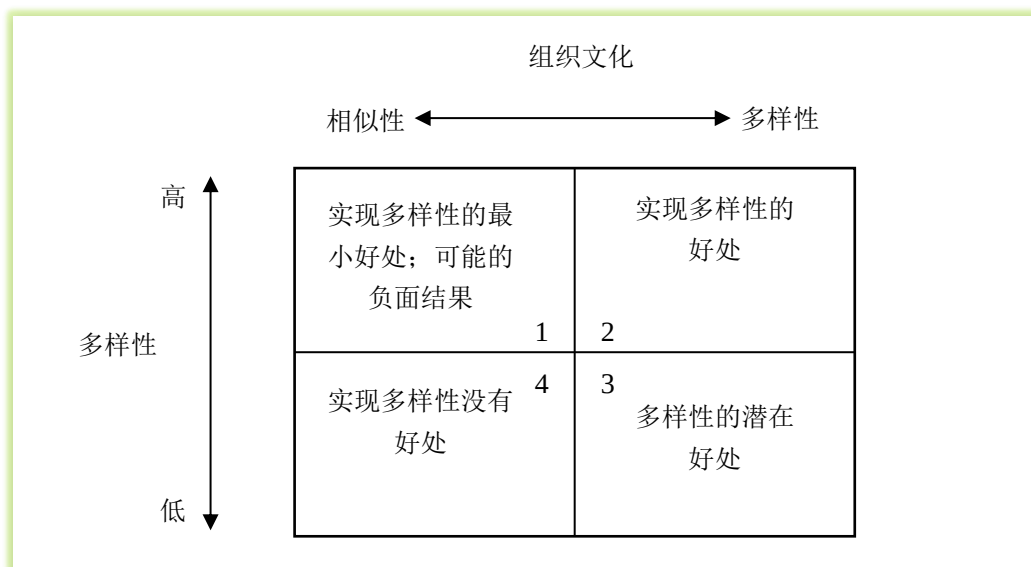


图 11.1 多样性组织文化功能的影响  
(来源: 摘自 Doherty & Chelladurai, 1999: 290)

图 11.1 展示的理论框架，提出了一些有关工作场所多样性的（在一个连续的高到低）互动效应和尊重多样性或相似性的组织文化的命题（Doherty & Chelladurai, 1999）。它假设一个强大的组织文化，价值观和设想被成员广泛理解和接受，并指导成员行为（McKenna & Beech, 2002; 见第五章）。单元 1 描述了一个具有较高多样性和相似性的组织文化的组织。在这种情况下，一些预期的多样性的好处可能会实现，负面影响的可能性也会增加。由于差异非常的明显而又不能被组织所容忍，多样性的挑战也将随之增强。因此，个人可能会感觉受到歧视，“时间是不会克服相关的模糊性……并避免多样性和建设性冲突的机会”（Doherty & Chelladurai, 1999: 290）。

单元 2 描述了一个具有较高的多样性和尊重多样性文化的组织。当个人感觉到被组织接受，多样性的好处就会得以实现，并可能会导致更高的创造性和建设性的冲突。此外，组织通常会更加了解和接受不同的观点，具有更加开放的新思想，可以比那些封闭和僵化的解决问题的办法更加适应他们的环境（Milliken & Martins, 1996）。单元 3 描述了一个具有较低多样性和尊重相似性的组织。在这种情况下，就不能实现多样性的潜在好处，虽然多样性挑战也更不容易经历。单元 4 描述了一个具有较低多样性和尊重多样性文化的组织。在这种情况下，如果组织变得多样性，那么多样性的潜在好处就可以现实了。

该框架揭示了有效的 SHRM 的多样性，关于发展和加强一个尊重多样性的组织文化，增加组织内的多样性以便利用可能在这些环境中形成的好处。在第五章，我们讨论了一些方法来加强或改变组织文化。简而言之，组织领导者通过关注和建模他们自身的工作行为对指导组

织文化的方向有着重要的影响。招聘和选拔会影响组织文化，具有一定的价值观和观点的员工或志愿者可以帮助加强或改变文化所期望的方向。这是与前面讨论过的通过主动招聘增加多样性的概念一致的。在新入职员工的社会化及进一步培训与开发的过程中提出和强化的向往的价值观，也可以使得组织文化得到加强或改变。多元化培训是一个发展和加强组织文化的多样性的机会。

## 多元化培训

多元化培训的目的是为了教育员工和志愿者关于多样性相关的问题，使他们能够积极了解和处理工作场所的多样性。多元化培训包括意识培训，技能构建（Robbins, 1997）。意识培训的目标是增加员工的知识和对多样性和多样性相关的问题的敏感度。技能构建的目标是给员工提供一系列的技能来有效处理工作场所的多样性。多元化培训作为员工发展和培训的一部分，并在这一过程中结合有关员工培训的原则，正如第六章所述。以这样的方式，多元化培训被视为员工专业发展培训的一部分，并取得更加积极地效果，假设部分组织有义务来开展多元化培训并使其员工接受“再教育”而“政治立场”更加正确。

多元化培训有很多潜在的好处（如，增加吸引力和保留不同的员工来增加组织所承诺的多样性，促进不同个人和团队之间的理解，抑制诉讼）（Cunningham, 2007）。然而，其成功也存在着许多的障碍：通常敏感的问题如压迫、偏见，歧视和性骚扰等不会在公开场合讨论；员工会拒绝在政治上的正确观念再教育，或者他们会感觉到正在受到任何多样性的消极影响的“指责”。员工会拒绝“帮助”或被挑出由于他们是与众不同的。这些达成成功的障碍会增加多样性的消极影响。（Cunninggham, 2007）。

有效的多元化培训应该是为不同的组织量身定制的，关注组织内最突出的问题（如，对妇女和老人的歧视，对不同观点的不容忍）。进行初步的“需求分析”以确定组织中最突出的多样性问题，用以确定谁将参加培训，什么信息应该被处理，及采用什么形式（Cunningham, 2007）。一些注意事项应该考虑到“训练条件”，包括受训者的学习愿望和管理者和员工对培训的支持。

多元化培训方法有很多种形式，从指导者为主的信息交流会、合作小组会议、到混合性别和种族的角色扮演会议（John & Saks, 2001; Cunningham, 2007）。交流会通常以对工作场所多样性的价值的阐述开始的，包括本章已提到的好处和不断提高的常见的成见意识，还包括他们是如何形成和对作出（经常是错误的）归纳的影响。多元化培训是十分有效的，尤其在它

给个体提供机会来反映他们之间的独有的特点，也反映“什么是受到喜爱的”和“什么有可能会得到喜欢”之间会被区别对待。这些方法会提高个体在培训中的参与度。下一步就是发展技能用以帮助个人和团队处理工作场所多样性。为了使培训更有效，多元化培训必须关注态度转变的过程，并且技能发展要与组织需求紧密相关（Johns & Saks, 2001）。这包括解决不同文化之间的冲突，团队建设或第二语言的技能。最后，一个有效的多元化培训项目应该包括一个后续工作用以评价培训的内容和形式（如评估反馈，知识发展，短期行为），和促进学习的转化（如确定一个变革的支持环境，加强对积极行为的奖励）

## 本章小结

工作场所的多样性会影响工作的结果，不论是积极的或是消极的。多样性建立在表面的或人口特征的差异和深层次的或心理特征的差异基础之上。人口结构的变化，尤其是老龄化问题以及不断增加的向西方社会的移民潮，严重影响着体育组织的多样性。其他有利于工作场所多样性的因素包括与雇佣关系相关的立法和实践活动，主动招聘来利用多样性潜在的好处，工作性质的变化，态度的变化使得我们周围人们对多样性意识提高。

组织中多样性的好处包括创造力和高质量的决策，作为对不同预期的结果使传统做事方法受到挑战。组织同样从提高的声誉中获得好处，如多样性的员工，当人们看到组织里的人和他们一样时能改进的招聘，为了满足不同顾客的需求和习惯的更大的市场。工作场所的多样性也呈现了许多对组织 SHRM 的挑战。误解，模糊，困惑，焦虑，不畅通的交流，成见和偏见，压力和破坏性的冲突都可能导致不同个体之间的相互作用。进一步的结果是努力和绩效的降低，旷工和失误。

工作场所多样性潜在的挑战和好处取决于对多样性的有效管理。立法有助于保护因不同行为而受到歧视的员工。组织的文化被视为战略机制，用以确保在工作场所的多样性是有价值，并能支持组织流程落实到位。多样性潜在的优势可望被优化，挑战被最小化，一个具有工作场所多样性的组织和一个“多样性组织文化”支持并利用差异。

多元化培训教育员工和志愿者关于多样性相关问题的战略计划。目的在于使参与者对差异有一定的意识，包括他们自己存在的差异性，用积极的方式更好的处理差异性问题。多元化培训是发展和增强多样性组织文化的机制之一。

## 讨论题

1. 考虑一个你工作或志愿服务过的，或你非常熟悉的组织。描述组织劳动力的多样性（考虑表面的和深层次的特征）。这些多样性（或缺少多样性，而是相似性）是如何影响工作完成的，并且完成的怎么样（考虑，例如，沟通，冲突，创造力）？
2. 在小组内，讨论与工作相关的一般的基于年龄、性别和种族的成见。接下来再讨论在体育中基于这些特征的成见？在体育组织中还有什么其他方面的成见？
3. 与年龄有关的深层次差异是什么？考虑不同年龄段在价值，预期，习惯和行为方面的差异，多样性对于组织和所有在组织里工作的人有什么影响？
4. 以小组为单位，讨论在真实或假设的案例中运用平权行动政策和举措，你自己或你的小组会不会赞成或反对平权行动？阐述你的立场。另外，讨论关于主动招聘和平权行动的并行策略。你或你的小组赞同或反对一个平权行动和主动招聘的联合计划？阐述你的观点。
5. 回过来参考在第一个问题中，你所描述的组织。根据这个组织多样性的程度和你对这个组织文化的认知，什么地方是与 Doherty 和 Chelladurai（1999）的框架相吻合？为了提高对多样性的管理，什么是组织应该做的（增加多样性，发展和加强组织文化），并讨论让这些得以实现的具体策略？
6. 确定一个或一种类型的你要挑选的组织（职业体育运动队，社区娱乐部门）。为组织设计一个虚构的多元化培训计划。考虑你将如何设计一个需求分析，培训条件，培训的内容和形式，以及后续工作。

## 第十二章 人力资源管理评估与改进

### 【学习目标】

- 了解评估人力资源管理（HRM）活动的方法
- 描述有效评估如何有助于组织目标的战略成就
- 概述基准化分析的步骤和阶段
- 概述投资回报率（ROI）评估的主要组成部分

### 【本章概要】

战略人力资源管理（SHRM）是所有关于调整人力资源的活动，包括规划，招聘，选拔，导向培训，绩效管理，奖励和动机等用以满足一个体育组织的目标。在本书中，我们建议精心地策划和执行 HR 活动，对组织的绩效和成功有重要的作用。实施 HR 政策和活动需要组织的承诺和投资，因此这也是合乎逻辑地假设应该有对该项投资价值的评估。本章介绍了常用的评估方法，以及衡量 HR 有效性的注意事项和问题。

随着 HRM 具有更多的战略重点，了解 HR 活动与组织绩效之间的关系变得至关重要。我们需要通过一些方法对 HR 活动的影响，好处和成本进行评估（Cabrera & Cabrera, 2003）。评估 HR 活动的有效性，可以为将来如何管理组织的人力资源提供依据。HR 活动评估的关键问题在于：组织的人力资源 and 这种关系是否能够被衡量之间的关系是什么？以及，这种衡量是如何帮助我们去确定 HR 政策、流程和计划能够为组织的成功做出积极的贡献？虽然这听起来可能相对简单，我们提出了一个有效的方法来衡量 HR 对组织的贡献与已被证明有点难以捉摸的“底线”或日益重要的“三重底线”<sup>1</sup>之间的精确关系。很多 HR 措施关注输出，例如以衡量周转率或业绩评级来衡量具体的 HR 活动的效率。这种类型的指标不评估 HR 对组织效能的影响和组织战略重点的实现。

通观本书，我们已经讨论并提出了 HR 的“良好实践”，强调体育组织实施一项战略，以人为本的方针来制定和执行 HR 政策和实践，可以为体育组织，及员工和/或志愿者创造一个积极富有成效的工作环境。使用标准的评估程序来衡量这种关系会有一些问题，因为

---

<sup>1</sup> 经济，社会和环境绩效指标的组合

体育组织有各种各样的成功、效益和效率的目标。一个社区体育组织的战略目标是增加参与度，那它可能设立与有效招聘，培训和保留志愿者教练，管理者和董事会成员有关的关键绩效指标。另一方面，一个职业体育组织可能需要确定一个与增加顾客满意度和扩张市场份额的员工培训有关的关键绩效指标。选择评价 HR 政策，流程和活动的措施应该专门针对 HR 方面为有关体育组织的关键战略目标的实现作出的贡献。

## 人力资源管理衡量和评估的重要性

衡量提供了一个确定 HR 如何增加组织价值，并提高其完成任务能力的基础。这就意味着战略和年度绩效计划应根据关键绩效指标评估 HR 政策，流程，计划，及成功。评估将确定达到或超过了目标的区域，以及提高对业绩较差的方面的关注。常用的评估衡量方法有：与战略目标相关的绩效，工作满意度评分，培训与开发活动的参与度，指导计划的参与度，员工/志愿者的保留率和顾客满意度调查。另外，员工的满意度和参与度调查也是常用的 HR 评估方式。

组织绩效衡量旨在将与结果相关的经营绩效评估与 HR 实践相联系，建立 HR 和组织绩效的关系（Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D, 2001）。无论这种或那种形式，这些方法衡量 HR 的结果，以及它们对组织如何更好运行的影响。本章介绍的基准化分析、平衡计分卡和 ROI 是最常用的 HRM 衡量方法。

## 人力资源审计

人力资源审计一般用于评估效益和效率，用于确定人力资源的策略、流程和活动与组织战略目标的一致程度。审计工作可以由组织内部自行展开，也可以由组织外部的机构进行。审计方法包括问卷调查，面谈，小组讨论，文献分析等。审计包括以下几个方面，如：

- 每一美元生产力的人力成本（如薪水、福利、培训等）
- 多样性，平权行动和公平标准的交付情况
- 在技巧和知识领域内招聘、选拔和保留过程满足组织的目标的范围。
- 员工或志愿者入职培训计划的有效性。
- 完成所需培训计划的员工/志愿者人数。
- 组织的发展计划满足当前和新兴的组织知识需求评估范围。
- 特殊的招聘计划在吸引高质量应征者时的成功率。

- 识别人才以及用以促进现有员工发展的继任管理计划的成功率。
- 员工申诉的数量，性质和解决情况。
- 生成一美元利润所产生的“人力成本”。
- 当前的能力与今后需要的能力之间的差距程度。
- “低绩效”执行者因 HR 活动而改进绩效的比例。
- 员工满意度和参与水平。

对 HR 政策的成功进行评估是至关重要的。仅仅记录一个 HR 政策并不能保证成功解决与实践相关的问题。例如，Moore, Parkhouse 与 Konrad（2001）对于众多的美国体育组织的研究发现，尽管有到位的实质性的性别平等举措，平等的政策对增加体育组织中的女性管理者代表性方面并没有影响。他们总结出，组织的 HR 规划只有“象征性的”而不是有效的，人力资源专业人员需要更好地培训管理者了解在现代体育行业中劳动力市场歧视的显著影响。

# 基准化分析

基准化分析是对同类组织进行其产品、服务和实践的系统化衡量过程，尤其是那些被认为是优秀执行者的组织。这种评估技术常用确定改进被评估的 HR 功能的最佳方法，并确保其与体育组织的战略目标相一致。成功的基准化分析通过为战略 HR 规划，高质量的管理和员工参与提供信息来协助 HR 配置。衡量 HR 发展的效益和效率比为基准化分析提供了基础，用于比其他组织（Fitz-enz, 1995）。基准化分析的组成会有所变化，但通常包括以下几个基本组成部分：

- 雇用和部署。
- 薪水和报酬。
- 员工培训和发展
- 公平的雇用机会
- 职业健康安全保证和福利。
- 员工关系。

Camp（1989）发展了基准化分析的渐进模型，共有 10 个步骤，分为 4 个阶段，如下表：

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| 第 1 步：确定基准的主要功能、产品以及输出标准。          | 阶段 1：规划 |
| 第 2 步：确定用以比较的外部组织或组织内部工作实践优秀的职能部门。 | 阶段 2：分析 |
| 第 3 步：决定使用的数据来源（如人力资源系统，个人记录，调查，面  |         |

|                                             |         |
|---------------------------------------------|---------|
| 试)                                          |         |
| 第 4 步：确定当前绩效水平。测量基线使绩效差距能被确定。               |         |
| 第 5 步：开发基于基准化分析结果的愿景，用于促进将来的实践              | 阶段 3：整合 |
| 第 6 步：持续向所有的利益相关者汇报进程情况。沟通和反馈是基准化分析的重要组成部分。 |         |
| 第 7 步：建立与组织愿景相联系功能目标。                       | 阶段 4：行动 |
| 第 8-9 步：开发行动计划并实现最佳实践结果                     |         |
| 第 10 步：对当前工作实践的知识不断更新，以促进持续的质量改进。           |         |

种族和性别报告表（RGRC）就是基准化分析实践的一个例子，由独立的外部组织完成。这是一个通用的评估，并没有提供针对该组织战略目标的数据，但是他提供了一个特定的行业概述，就是一个体育组织是如何依据标准执行的。RGRC 是体育多样性和伦理研究所对美国的职业，业余体育和体育组织中，雇用女性运动员和不同肤色的人种情况进行的年度评估。他涉及到 NBA、NFL、MLS、WNBA、NCAA 中的球员、教练、管理者。相对于美国的整体人口确定每个比赛类别的给定等级。美国将近有 24%的人为有色人种，如果一个组织至少有 24%的员工被归为有色人中，那么这个组织在比赛中会得到一个“A”。对于女性员工，一个组织的女性员工要达到 40%，该组织才能在性别这一栏里得到“A”。

报告表是一个有用的基准测量，有助于职业和院校体育组织的未来 HR 政策、过程以及活动。在 2005 年，NBA 第十三次被评为最佳男子联盟，因为它在性别和人种方面的得分最高（Lapchick, Martin, Kushner & Brenden, 2006）。在标尺的另一端，基准化分析数据的实际应用。在 MLS 中得以证明，MLS 在性别方面 2003 年的得分是“F”（低分），2004 年是“B”。在 2003 年，MLS 得到这样的低分后，MLS 联盟改变他们的雇佣指南并采用一系列的行动用以提高他们的多样性（Lapchick 等, 2006）。

图 12.1 列举的 2005 年高校专业体育基准化分析结果就是报告卡的一个例子。在图 12.1 所呈现的数据显示，在学习顾问和辅导员以及生活技能协调员职位女性继续被大量雇用。NCAA 已经认识到了这是个问题，并在 2005 年建立了一个新的负责多样化和包容性事物的副主席职位来处理这个问题（Lapchick 等，2006）。

基准化分析的另一个例子就是环境和娱乐中心管理绩效指标（CERMPI<sup>®</sup>）。这是一系列的指标，用于衡量运动和娱乐中心的财务问责制（效益）和客户服务质量（效率）（Crilley, 2001）。然而 CERMPI<sup>®</sup>并不是显式的 HRM 评估方法，它对 HR 政策和实践有启示作用。基于完全的质

表 12.1 种族和性别报告卡 (RGRC) 范例

| 高校专业管理岗位         |       |       |       |       |      |      |      |      |       |      |        |      |
|------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|-------|------|--------|------|
| 分区 I             |       |       |       |       |      |      |      |      |       |      |        |      |
|                  | 白人    |       | 黑人    |       | 亚裔   |      | 拉丁裔  |      | 美洲原住民 |      | 其他少数民族 |      |
|                  | 男性    | 女性    | 男性    | 女性    | 男性   | 女性   | 男性   | 女性   | 男性    | 女性   | 男性     | 女性   |
| <b>2005-2006</b> |       |       |       |       |      |      |      |      |       |      |        |      |
| 学习顾问/辅导员         | 24.50 | 49.10 | 13.50 | 10.00 | 0.00 | 0.10 | 1.20 | 1.00 | 0.00  | 0.00 | 0.30   | 0.30 |
| 业务经理             | 42.80 | 48.30 | 1.00  | 2.10  | 0.30 | 0.70 | 1.00 | 2.80 | 0.00  | 0.30 | 0.00   | 0.70 |
| 合规协调员/干事         | 43.50 | 42.30 | 7.90  | 4.40  | 0.30 | 0.30 | 0.90 | 0.30 | 0.00  | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 设备经理             | 75.40 | 9.90  | 7.00  | 1.60  | 1.90 | 0.00 | 2.40 | 1.10 | 0.50  | 0.00 | 0.20   | 0.40 |
| 筹款/发展经理          | 64.60 | 26.50 | 4.50  | 1.10  | 0.70 | 0.70 | 0.90 | 0.20 | 0.20  | 0.00 | 0.20   | 0.40 |
| 后勤经理             | 79.20 | 11.60 | 4.10  | 1.60  | 1.90 | 0.30 | 0.80 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.50   | 0.00 |
| 生活技能协调员          | 17.80 | 57.20 | 10.60 | 9.60  | 0.50 | 0.00 | 1.40 | 1.90 | 0.50  | 0.00 | 0.00   | 0.50 |
| 促销/市场营销经理        | 59.50 | 32.30 | 2.90  | 2.40  | 0.50 | 0.00 | 1.60 | 0.50 | 0.00  | 0.00 | 0.30   | 0.00 |
| 体育信息总监           | 88.40 | 9.50  | 0.40  | 0.40  | 0.00 | 0.40 | 0.90 | 0.00 | 0.00  | 0.00 | 0.00   | 0.00 |
| 助教/副体育信息总监       | 69.70 | 24.40 | 1.50  | 1.10  | 0.60 | 0.80 | 0.60 | 0.60 | 0.20  | 0.00 | 0.40   | 0.00 |
| 体能教练             | 75.20 | 9.90  | 10.30 | 1.20  | 0.80 | 0.20 | 0.80 | 0.40 | 0.60  | 0.20 | 0.00   | 0.20 |
| 票务经理             | 52.40 | 38.80 | 3.30  | 1.60  | 1.00 | 1.00 | 1.30 | 0.30 | 0.00  | 0.00 | 0.00   | 0.30 |

注释: NCAA 提供的数据, 排除传统黑人高校  
来源: Lapchick 等.(2006).

量管理原则，伴随项目评估方法，基准化分析使用的指标包括财政、服务、市场、人力资源、风险管理。

为每一个参与组织生成一份年度报告，并提供以个人为中心在关键绩效指标上的结果和每个指标的中值，提供相类似的运动娱乐中心的操作结果作为比较的基础，并建立行业标准（Bell & Crilley, 2002）。这些信息可以战略性的用于定位经营绩效的差距并设计 HR 战略来解决这个问题（如以改进低等级客户服务的培训计划），也可用强化由指标确定的竞争优势（例如，一个拥有知识渊博和训练有素的员工的组织可以利用行业标准的结果来吸引高素质的新员工）。下面是一个水上娱乐中心（属于一个地方议会并由一家管理公司租赁经营）应用 CERMPI® 的例子：

### **水上娱乐中心——年度 CERM 绩效指标回顾<sup>2</sup>**

#### **结果**

中心的顾客整体满意度已经超过了设定目标。我们的目标就是满意度水平超过行业平均的 90%。我们得到了高于行业平均 3.51% 的满意度（5.9 比 5.7）。这是一个令人高兴的结果，因为安装新的紫外线过滤装置所造成的干扰无疑会影响顾客的看法。

#### **操作管理**

- 水上娱乐中心的每平方米访问数量都高于 CERMPI® 组别的均值 7（79 比 64）。相比去年这是一个重要的提高，高于标准值 23%。在这方面的增长有望继续。这一年中心的游客量达到了 690,000。
- 对于支出和收入，109% 的支出回收结果体现的是优秀的财务管理。对于中心每美元的投资，委员会获得高于平均的财政回报（行业标准值为 91%）。整体开支一直被密切监控，预防性维护体制全部到位，从而减少总体维护成本。中心的营销和重点有助于记录“开支回收”结果。中心继续提供令人兴奋的新的课程和计划，同时确保我们积极推广到更大的社区。

#### **客户服务质量**

- 中心的客户记录的整体满意度均值高于 CERMPI® 的均值（5.9 比 5.7），也高于先前调查的数值（5.55）。
- 顾客在中心遇到问题经历的比例为 40%，同样高于 CERMPI® 均值（38%）。

<sup>2</sup> 改编自 <http://notesweb.hurstville.nsw.gov.au/ebpweb/busapapr2003.nsf/399a199e8d373197ca256da9000fce25/04ac0b920aad7de3ca2571260016adaa?> 开放文档检索 2007.3.12

- 会向其他人“推荐”和“极力推荐”中心的百分比稍微低于 CERMPI®的均值（87%比92%），比去年略有改善。

### 优势领域

根据客户对服务质量的评分，水上娱乐中心的优势领域包括：

- 组织：反应了中心为达成年度业务营计划目标和满足社区需求的变化而进行持续的改进和发展。
- 员工友谊：任何的设施都是员工的反映。回头客生意的一个要素就是对待顾客并使他们感觉良好的方式，这将有助于实现中心的使用记录目标。员工友谊提供了一种激励回报。
- 员工经验和知识：确保顾客得到很好的招待，以及专业和适当的教学、指导和监督。
- 员工介绍：顾客不仅可以辨认员工而且他们给出一个高标准显示专业性要求。
- 指导者的经验和知识：当顾客在游泳池里、体操馆，田径场使用设施时，他们获得了最好的指导，顾客显然会觉得舒服。

### 发展领域

上一年的发展领域已经得到了解决，对顾客在前面的CERM顾客调查所提供的反馈给出了一个明确的回应。

### 继续监控的领域

根据客户对服务质量的评分，继续监控的以下领域：

- 停车适用性：有些时候，没有足够的停车空间应对大量的顾客。
- 餐饮设施：中心所提供的餐饮指标有一些是令人不太满意的，如垃圾食品和服务速度比较慢等指标的不满意度很高。在用餐高峰时期，增加额外的餐饮服务人员，同时考虑重新配置柜台区域来进一步促进健康的替代食品供应。

### 结论

总体上来说，水上娱乐中心的 CERM 调查结果显示，今年该中心在去年的基础上在各方面有了明显的改进，主要反映在财政和服务两个方面。不仅在财政区域上得到了一个高于 CERM 的均值，中心在用户数量上也达到了一个新的记录。

总的来说，CERM 调查结果已经证实中心过去几年里采取的方向和重点是积极有效的。CERM 结果证实水上娱乐中心能够满足更大的社区需求。

### 讨论题

这份报告在哪方面与 HRM 有直接或间接的关系？

另一个广泛用于衡量组织整体发展的方法是平衡计分卡（Kaplan & Norton, 1996a, b）。平

平衡计分卡是一个绩效管理和衡量系统，为将组织的愿景和策略转化成行动提供了一个框架。平衡计分卡提供内部业务流程输出和外部结果的反馈用于持续改善战略绩效。平衡计分卡是建立在一系列概念的基础上的，如顾客自定义的质量，持续的改进，授权员工使用基于衡量的管理，反馈。计分卡通过衡量全部范围内的观点将策略转化成为操作术语：财务、顾客、内部流程、学习与成长。通过从体育组织战略计划重点的发展指标阐述了一套全面的措施或每个角度的指标。结果的测量反映体育组织不同时期的状态，并提供信息以在连续的基础上提出改进建议。数据分析和衡量项目或指标都要定期的进行评估（Becker, Huselid & Ulrich, 2001）。

拓展的平衡计分卡增加了 HR 计分卡部分，HR 计分卡是一个组织级别的 HR 衡量项目。他用于描述和衡量人和 HRM 系统创造的价值（Becker 等, 2001）。HR 计分卡<sup>3</sup>关注衡量与 HR 相关的五个关键部分：

1. 劳动力成功：劳动力完成企业关键战略目标的程度。
2. 合适的HR成本：劳动力总体投资是否适宜？
3. 合适的HR相符类型： 合适的HR实践与商业战略和跨位置差异化的一致性程度。
4. 合适的HR实践：在整个组织中使用的最好的HR管理政策和实践的设计和实现程度。
5. 合适的HR专员：设计和实现一个世界一流的HR管理系统所需的HR技巧。

图 12.1 所呈现的就是 HR 计分卡及其组成的一个例子。

HR 计分卡的开发是为了帮助组织管理作为战略资产的人力资源。HR 计分卡解释和衡量人力资源和相关管理制度如何在组织内创造价值，以及为这方面的组织目标的更广泛的沟通功能服务。

## 评估框架和投资回报率（ROI）

Kirkpatrick（1998）的四级培训评估模式是一种常用的衡量培训影响力的系统方法。四个级别如下：

级别1：在培训或学习活动之后，衡量被培训者的反应和行动计划。

级别2：使用一系列的方法如自我或服务商的评价或技能测试，衡量学习与知识的改变与成功执行项目之间的联系。

级别3：衡量被培训者应用所学技能和知识的程度。

---

<sup>3</sup> 见：<http://www.markhuselid.com/hr.html>

级别4：使用一系列的方法如营业额的增加，质量的提高，反应时间的降低，效率的提高等，衡量与HR活动直接相关的经营绩效的变化。

另外，Phillips（1997）提出了一个 HR 五级评估模型来获取培训项目的财务关注或投资回报率（ROI）。ROI 是一项基于历史数据的传统的财务衡量方法，是一种相对静态的衡量。投资回报率的公式为：

$$(\text{总收益} - \text{总成本}) / \text{总成本} = \text{ROI} \times 100 = \text{ROI}$$

例如，要计算一个体育组织培训项目所使用的消费金额的投资回报率，你首先要确定整个组织从培训项目中获取的财务收益，然后扣除用于该项目发展、生产与实施的费用。衡量与该项目相关的所有成本是十分复杂的，并且隔离财务收益甚至会更困难。

收益包括组织节省的开支，财务收益以及其他直接或间接增加的部分。总成本包括发展的支出，项目的材料、餐饮、设施、协调等的费用，培训期间的工作保险开支，导师的日常开支，以及其他任何需要的花费。网上课程的开支包括在服务时间的花费，图形，网站开发以及 CD 制作的成本。

要实现以结果为导向的评价方式就应将重点集中在时间消耗和劳动密集上。Burkett（2005a）设计出投资回报率评估的 10 条建议，可以利用相对少的资源得到较多可靠的数据，罗列如下：

1. 在评估过程的早期制定计划，确定计算投资回报率必要的组成部分，包括隔离该方案影响的方法，数据转换为货币价值的方法，以及费用的类型。
2. 构建培训过程的评估，选择评估政策、步骤、与评估指标相关的目标。
3. 共同承担评估的责任，主要包括管理者，利益相关者，教学导师，参与者。
4. 参与者需要进行的步骤，通过提供问卷调查，调查，面试，小组讨论和的后续交流会。
5. 主要步骤可使用的捷径方法，例如，通过差异分析来节约时间，假设差异并检查差异的可靠来源。
6. 通过取样来选择最合适的方案进行ROI分析，一个全面的ROI评估过程只推荐所有的培训活动中只有5%到10%，而且应该在那些大型的，昂贵的，具有重大战略意义的项目上进行。
7. 收集和分析数据时候使用估算，减少收集数据、项目隔离以及数据转换的开支。
8. 开发内部能力，发展员工的在评估时的技能，可被视为能力构建的重要组成部分。
9. 精简报告，交流结果是很重要的，确保管理层将ROI评估视为可信和至关重要的（参阅下面影响报告的例子）。
10. 利用技术，考虑使用多种适用的技术解决方案以提高评估能力。

# Pharma的人力资源计分卡

| 目标        |                                | 衡量                                                                                                                                               | 指标                                                                                                                | 行动                                                                                                     |
|-----------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 劳动力成功     | 劳动力完成关键策略目标?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 劳动力交付指数</li> <li>• 策略行为指数</li> <li>• 能力指数</li> <li>• 心态指数</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 平均指数在80或者更好</li> <li>• 没有指数低于50</li> </ul>                               |                                                                                                        |
| 合适的人力资源花费 | 对劳动力的总投资是否适宜?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A” vs “C” 选手%T&amp;D 每个“A”的雇佣成本</li> <li>• 新员工总成本</li> <li>• HR服务质量指数</li> <li>• %事务转移到自助服务</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 平均指数在80或者更好</li> <li>• 没有指数低于50</li> </ul>                               |                                                                                                        |
| 合适的相符类型   | 与商业策略有关的人力资源实践活动和雇员团队中的差异是否适宜? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 相符指数</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 没有负面评级</li> <li>• 平均评级至少在80%</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 发展HR/聘用经理合作伙伴</li> <li>• 跟踪实施进展情况</li> </ul>                  |
| 合适的HR实践   | 设计和执行顶级和人力资源管理政策和实践            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• %验证工具的选择</li> <li>• %个人发展计划管理者</li> <li>• %推出领导能力评估</li> <li>• %“A”到“C”的薪金的差异</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 90%以上</li> <li>• 平均差异12%</li> <li>• 期限内培训人数</li> <li>• 100参与者</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 胜任力模型培训</li> <li>• 设计和推行公平奖金项目</li> <li>• 发展和推行360</li> </ul> |
| 合适的HR专员   | 我们的人力资源专员有设计和管理策略和实践的技能?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 验证能力评估工具的能力 (360)</li> <li>• 人力资源管理者能力</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 至少一半以上达到“A”</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 有针对性的内部和外部的开发项目</li> <li>• 特殊的发展计划</li> </ul>                 |

© 2005 Mark A. Huselid Rutgers University SMLR 94 Rockafeller Rd. Piscataway, NJ 08854-8054 Tel. 732-445-5445 email: huselid@smr.rutgers.edu

图 12.1 Pharma 人力资源计分卡

ROI 的一个关键问题是如何衡量一个看似无形的收益，试图量化结果是否有价值是难以衡量的，比如增加员工满意度。

## 计算投资回报率

我们来看第一个例子，如何使用隔离和数据转换的估算。在这个例子中，参与者的估算是通过一系列的问题来获得的，通常使用的是问卷调查。问卷调查的内容主要包括以下几方面：

- 作为这个项目的结果，根据你的所学，你会实施什么样的具体行动？
- 你会实施这一具体行动的频率及条件？
- 什么样的具体的衡量单位会因你的行动而改变？
- 作为这些参与变化的结果，请估算你的部门一个月周期内的经济收益。
- 你估算的依据是什么？
- 请用百分比表示你在作以上估算时的自信心水平？（100%肯定和0%没信心）
- 培训项目中获得的技能、技术、知识对项目提高所做的贡献的百分比分别是多少？
- 除了培训，还有什么其他因素可能导致与过程改进相关的收益变化？

| 参与者 | 年度改进价值   | 估算依据                                                 | 隔离因素 | 自信水平 | 校正值      |
|-----|----------|------------------------------------------------------|------|------|----------|
| 1   | (A)      |                                                      | (B)  | (C)  | (D)      |
|     | \$36,000 | 项目效率的改善。问题解决节省的时间<br>( $\$3k\text{ mth} \times 12$ ) | 50%  | 85%  | \$15,300 |

在这个案例中，参与者将 50%的改进价值归于培训，但对估算只有 85%的自信水平。信心的百分比再乘以估算值等于成本收益，公式如下：

$$\begin{aligned}\text{改进价值 (A)} &= \$36,000 \times \text{改进百分比} \\ &= 50\% \times \text{自信水平 (C)} \\ &= \text{成本—效益改进价值 (D)} \quad \$15,300\end{aligned}$$

所有参与者估算的校正值 (D) 的总和作为最终的 ROI 计算中的成本收益，对货币项目收益与满载项目成本进行比较。为了计算 ROI，项目成本从总收益中减去产生的净收益，然后再除以成本：

$$\text{ROI} = (\text{总收益} - \text{项目成本}) \times 100$$

然后考虑其他因素，如技术、过程、改变步骤、还有一些可以增强改进因素，如高级管理层应用了一个额外的积极的因素，在这种情况下，为了表现 ROI 结果，50%的因素将归功于培训项目。在高层管理者的会议中这 50%的因素会被开发出来，因此这些因素会有集体所有权的收益。

| 影响研究报告的案例                                          |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
|----------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 项目标题: 顾客关系管理的持续改进项目                                |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 目标客户: 飞行员组织的跨部门团队成员                                |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 持续时间: 6 周 (36 小时)                                  |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 隔离效果技术: 参与者的估算, 趋势分析                               |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 由数据转换为货币价值的技术: 历史成本, 内部专家, 劳动力单位成本, 每人每小时单位成本 (公式) |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 整个项目的总成本: \$53,000                                 |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 反应结果                                               | 学习结果                           | 应用效果                            | 业务影响结果                                       | 投资回报率<br>ROI                                                        | 无形收益                                    |
| 4.8/5 达到整体满意度                                      | 参与者表现出在学习行动场景中不断               | 30 天的研讨会内, 94%的人应用不断改进的技能       | 单位内每人每小时的收益增加\$79550 (基于平均 21.5 周的 CRM 生命周期) | ROI (%) = 项目净收益 / 成本<br>\$149,608-53,000 / 53,000 = 1.82*100 = 182% | 增加系统视图<br>提高问题解决技能<br>促进交叉功能的合作<br>改进决策 |
| 4.8/5 将项目推荐给他人                                     | 断提高改进技巧的能力 (例如, 根本原因分析练习; 增加值流 | 86%的人报告在日常工作中生产率有了显著提高由于不断改进的技能 |                                              |                                                                     |                                         |
| 对日常相关性的工作计划评为 4.5                                  | 量分析论证)                         |                                 |                                              |                                                                     |                                         |
| 94%有意向提供学习经历给团队计划项目在为期 30 天的研讨会上                   | 参与者以 100%的精确度完成资格认证评估          |                                 | 从劳动力效能增加的经济收益\$70,058                        |                                                                     | 提高过程理解<br>更好地了解与 CRM 相关的成本              |
| 来源: 改编自 Burkett, 2005b                             |                                |                                 |                                              |                                                                     |                                         |

成本收益分析是另一种决策技术，它包含了明确考虑的不同决策的积极结果（收益）和消极结果（成本）（Boudreau, 1990）。它是用来作出再坚持的、系统化、正确的决策和进行交流决策。成本收益分析计算人力资源投资的财务回报。这包括员工系统，培训项目，志愿者管理项目，以及人力资源系统的花费。不同于 ROI，成本收益分析将提供回答关键问题的信息，“在这样的政策/实践下改进我们人力资源的质量，是否值得投资？”

## 本章小结

体育组织应该评估他们的 HRM 政策并尝试去明确他们战略目标达成的程度。评估有助于组织去评价财务成本与 HR 计划和政策的收益；确保 HR 的问责制不会从管理者的日程中脱离；确定实践活动应该更新还是取消；“市场营销”对于 HR 沟通的重要性。

体育组织可以使用有一系列的评估方法促成 HR 活动的成功。体育组织的规模大小及其拥有的资源多少会制约组织采用何种形式的评估方法。评估可以内外部结合，也可以由内部自己的员工展开，或者由专业机构进行评估。任何一种形式的评估都为组织提供了组织的人力资源对组织的效益影响的评价反馈。

## 讨论题

1. 选择一家你工作或熟悉的体育组织，列出你有可能会使用的，用于衡量该组织的政策测量和实践的评估方法。
2. 制定一个标准列表和相关的关键绩效指，以评估一个体育组织的员工/志愿者就职项目。  
如果你为这个就职项目计算ROI，你会列入哪些成本和收益？
3. 本章中水上运动娱乐中的报告是给当地议会的。你会如何建议当地议会在制定它以后的HR规划时如何使用该份评估报告？

## 第十三章 体育组织的变革管理和未来的挑战

### 【学习目标】

- 解释驱动体育组织变革的因素
- 描述人力资源（HR）变革在工作场所的影响
- 了解如何战略性地管理 HR 变革
- 概述体育组织未来遇到的挑战，并了解对战略人力资源管理（SHRM）的影响

### 【本章概要】

本章描述了介绍和处理体育组织中的变革需要考虑的 SHRM 方面的关键因素。计划式变革是组织企业战略的至关重要的部分。企业战略问题是变革的本质问题，而 SHRM 问题是变革实施和影响变革计划成功的因素。如果促使变革发生的个人没有承认接受或抵制变革，那变革的本质将不能被正确地理解。有效的人力资源管理（HRM）是成功实施组织战略变革的重要组成部分。

在体育中有很多的因素驱使变革的发生，这些因素可能来自于外部环境（例如，政府政策的改变，市场竞争的改变，运动参与模式的改变，人口老龄化）或者内部环境（例如，成员数量的减少，需要克服的财务挑战，组织的低效能，培训需求）的压力。本章将介绍在体育组织中驱使不同类型的变革发生的动力。组织的变革过程包括采取行动的刺激，问题的确定和解决方法的选择，最后是解决方法或把组织从 A 点带到 B 点的变革计划的实施。组织变革常常遭到抵制，由于对于特定变革或一般变革，员工和志愿者通常无法持有相同的组织观点。人类都是习惯的动物，不喜欢任何不确定的变革过程。我们尝试使用一些积极的策略来克服变革的阻力，并帮助人们应对组织的变革。这里介绍了组织变革阻力的主要来源和克服阻力的相关策略。

在未来的 5-10 年，体育组织将会面临许多的挑战，这些挑战也将对 HR 管理方式造成深远的影响，并要求组织进行变革管理以获得生存。在本章中我们会概括一些关键的挑战。

## 体育组织的变革

理解组织变革的概念非常重要，因为：（1）生存就必然存在变革，（2）变革是自相矛盾的，是必要的和不可避免的，尽管稳定性和可预见性是组织和个体内在喜欢的状态，（3）成功管理变革对组织绩效是必不可少的（Slack & Parent, 2006）。本章重点关注的是计划式变革，对比日常的波动，它是在组织中系统化开发并实施的。组织发展是计划式变革的一种形式，包含在我们所概念化的变革中。

### 变革的类型

变革有可能以体育组织提供的产品或服务，生产技术和体系（如 HR，奖励）以及人员的方式进行（Slack & Parent, 2006）。变革以组织提供的产品或服务的形式发生，有可能是最为常见的变革方式，并可能导致组织其他领域的变革。例如，当耐克公司收购鲍尔运动服饰公司后，在原有的非常成熟的跑鞋和篮球鞋的生产基础上又增加了冰球鞋的生产。这次生产线的收购和变革对耐克公司的制造流程，市场营销和零售系统产生了深远的影响，并导致公司组织结构和人事的变动。在一个规模较小的健身俱乐部对其经营项目进行了更新（减少踏板操的课程，引入其他训练班），这可能会给俱乐部的全体人员一个暗示，俱乐部不会再雇用没有能力做新项目的员工或留住现有的员工。

快速发展的国际互联网就是组织技术变革的例证。如果体育组织不使用互联网技术（组织网站、电子零售、在线注册系统），它会变得落伍，同时也错失了一条与员工、志愿者、参与者以及消费者交流的重要途径。其他技术变革包括生产流程以及提供服务的技术方法的革新。体育比赛的录像回放，比赛电子记分以及运动员药物检测都是在体育中出现的技术变革的实际例子。

组织结构和体系的变革包括体育组织中劳动分工和职权体系的变动。当一个新的体育咨询公司发展起来，就会创造出很多不同的工作单元参与到业务的各个方面。例如，活动管理，运动员代表，财务以及 HR 部门。组织体系的变革可以通过一个体育用品零售商薪酬结构的部分或全部修订进行说明。例如，通过引入或淘汰佣金制的薪酬制度（参见第八章讨论的奖励制度）。

最后，人员变革是指员工和志愿者队伍的流动和内部变动。人员变革包括聘用，晋升，调动以及解雇，诸如人员进出或组织内部调动。由于培训和专业发展，组织中的人员变革可

能涉及在个人层面上发展新的技能，价值观和态度。

## 变革的动力

内在和外部的压力都会导致组织的变革。引起变革的内部压力有可能来自这些事情，如财务方面的挑战或机遇，运营效率低下，员工的不满。为了克服财务方面的挑战；例如，一家体育用品零售商可能会削减员工，改变定价结构，或抛售部分股票。相对的，为了追求财务增长的机会，一个社区娱乐中心可能会增设项目，雇用更多的员工，甚至考虑建造或收购新的体育设施和空间。

变革的压力也可能来自组织外部利益者和一般环境的力量。为要赶上竞争对手的压力，为更好地满足当前和未来顾客的需求的压力，维护资助机构（如政府，赞助商）的责任的压力，政府政策和体育立法机构变化的压力，所有这些都为组织战略变革提供了动力。体育组织同样面临着来自于影响所有组织的一般环境的外部压力；例如，人口结构、经济、有关自由贸易和人权立法的变化等。引起组织变革的内外部压力的来源、本质以及强度会影响员工对变革的反应和接受程度。例如，某个地区由于大量老年人的进入，势必要求当地的游泳中心将经营的重点从儿童水中有氧运动转移到老年人健身课程上面。这种类型的变化是渐进的，不具有威胁性。然而，游泳中心从一家由当地政府经营，以社区服务为导向提供低成本教练的企业，到只经营高利润空间项目并期望员工从事销售类活动的商业公司的转变，预期会有来自于员工对于重大的文化转变要求的一些变革阻力。

## 组织变革过程

上面的例子表明，变革包含事物从这一种状态转移到另一种状态，基于现有状态下的修正或完全替换（产品、服务、技术、结构、制度、人员），或引入新状态的程度。Lewin（1951）的动力场理论模型认为，在着手计划式变革之前，一个组织处于驱动和阻止变革的动力平衡状态。为了实现变革，一定要加强驱动力同时减弱抑制力，这样组织才有可能从其当前的价值观、态度和做事方式中“解冻”出来，“改变”所需的状态，然后“重新冻结”组织的价值观、态度和实践以支持新的状态。

Greiner（1967）阐述了一个组织在从一个现有状态变到另外一个状态的过程中所经历的几个阶段。一个组织变革的阶段模型有助于识别整个过程中的各种压力和行动以及确定在整个过程中哪里会出现问题。图 13.1 对 Greiner 的组织变革阶段进行简单的说明。

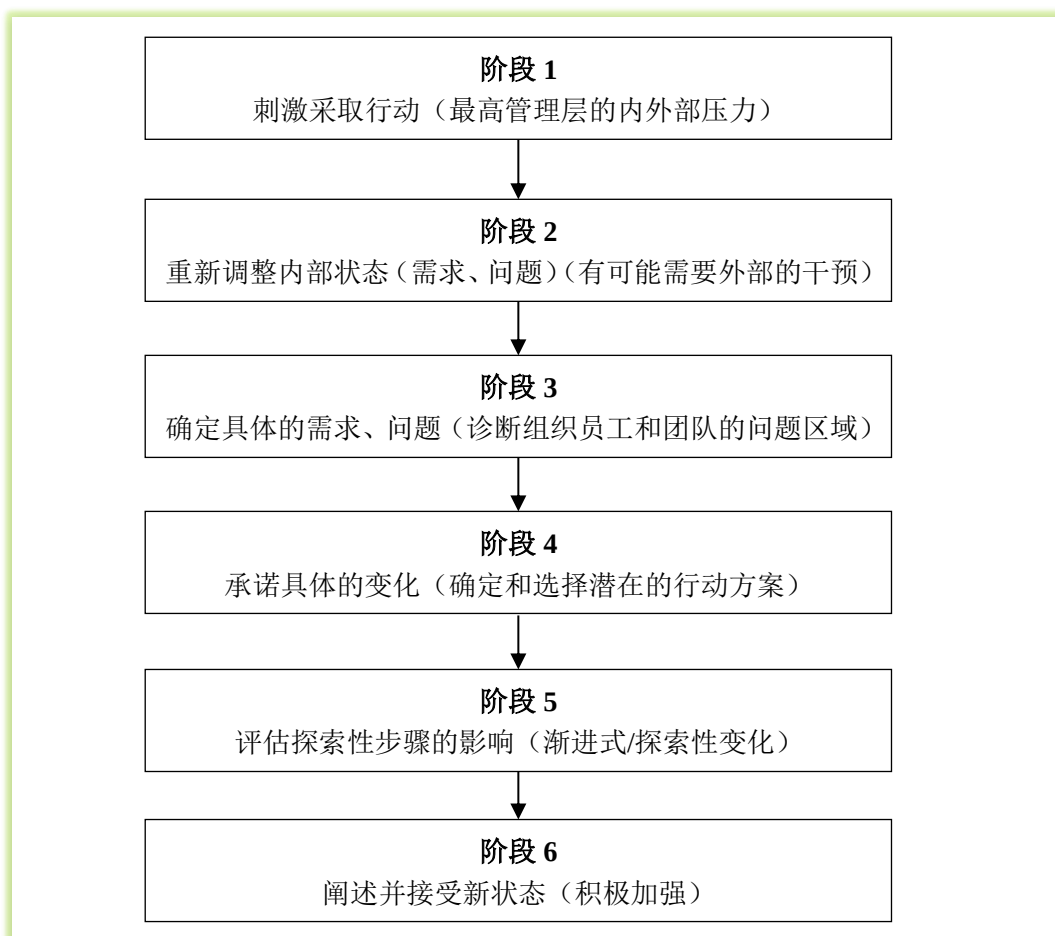


图 13.1 组织变革过程的行动阶段（和影响行动的因素）

每一阶段都描述了组织采取的行动和（圆括号内）促进或影响行动的因素。通过 Greiner（1967）的这个模型，管理部门和员工的作用和影响都被表示了出来。足够多的内部或外部压力，或内外部压力促使最高管理层采取行动（阶段 1）。重新调整已经确认的内部问题或需求（阶段 2），紧随其后的是由个别员工和工作组或单位诊断问题区域从而确定具体的问题区域（阶段 3）。这里的“问题”泛指组织所面临的困境或挑战。成功的组织变革涉及诊断和确定问题区域的员工，由于这些区域发出的信息，所以他们才能受到最高管理层的重视（Greiner, 1967）。在接下来的阶段也是如此，确定一个潜在的解决方案并选择一个优先行动方案（阶段 4）。再次，员工的参与可以增加替代解决方案的创造性和实用性（由它们采取变革），并增加他们对变革过程的承诺。在最后的阶段 5 和 6，涉及了对微小的增量修改的影响进行评估，首先在一个小范围内引入具体的组织变革，然后扩展到整个组织，直到全部实现变革并被普遍接受为止。

Greiner（1967）的模型并不完美，因为它假设了一个平稳连续的过程，没有考虑到不完全的或局部的变革（Slack & Parent, 2006）。然而，这对了解变革过程中关键步骤和在不同阶段

对员工的潜在作用和影响是十分有用的。变革过程中的员工参与的重要性与第九章介绍的创造积极的员工关系的概念是一致的。这同样与管理变革所表现的阻力相一致，当员工对于组织变革的观点与组织的观点存在差异，在基础层面上，与组织变革固有的破坏和不确定性相比，人们更加喜欢稳定的和可预测的变革。必须克服阻力（抑制力）组织才能成功的从当前的状态中解冻，改变其所需的状态，并再次冻结到另外一个平衡状态（Lewin, 1951）。我们现在来讨论变革的阻力以及阻力的管理。

## 变革的阻力

组织变革是一个重要的 SHRM 问题，很大程度上是因为预期的变革的内部阻力。变革可能也会受到外部利益相关者的抵制；然而，我们的讨论重点关注内部工作场所。作为一个抑制力（Lewin, 1951），阻力会有效、彻底地影响已经实施的计划式变革。人类是习惯的动物，所以我们天生喜欢稳定和确定（Robbins, 1997; McKenna & Beech, 2002）。正因如此，变革会令人感到不舒服，因为它会使既定的套路和做法受到挑战。那些对变革容忍力较差的个体会反对变革，即使他们承认变革会给组织带来好处（McKenna & Beech, 2002）。当然，如果人们不同意计划式变革的形式，需求和结果，他们也将抵制变革。Slack 和 Parent（2006）确定了四种主要的变革阻力的来源：

- **利己主义**：在组织中只关注自身利益的人，就会抵制变革。例如，变革威胁到某些人的权力、影响力以及专业技能。变革导致一个项目或部门资源分配的减少，威胁到未来工作的安全和收入，或使个人的价值观和信仰受到挑战。
- **信任的缺失**：变革伴随着的不确定性会使员工和管理者，或者是变革的支持者和不支持者之间的不信任升级。这种不信任很可能会抵制变革的发生。如果在组织内部已经存在一定的不信任，变革的阻碍因素就会增加。
- **对结果认知的差异**：个体有可能对变革不会很重视，或者他们不会感觉到预期利益的存在。所以，他们会抵制变革，将变革视为不必要的努力，因为它只会给组织带来不确定性和焦虑。
- **变革的成本**：因为实施变革的预期成本，如时间、金钱和努力，尤其是在人们感觉到收益要小于成本时，变革可能会遭到抵制。

对于变革阻力的描述有可能是显性或隐性的，也有可能是立即或迟延的（Robbins, 1997）。立即的阻力对变革的公告（或谣言）反应最为直接。迟延的阻力会随着时间的推移和继续，

或推迟，在变革发生一段时间后展现出来。显性的阻力包括发表投诉，写信，参与罢工，示威游行。隐性的抵制是很微妙的，很难将它与变革联系起来，例如，丧失动机，消极怠工，绩效低下，忠诚度降低。

## 管理变革阻力

### 应对变革

假设个体喜欢稳定和确定，不喜欢组织变革带来的焦虑和压力，我们可以预料他们会努力地去应对变革。应对被定义为一种有意识地使用自己的资源积极处理压力环境的行为（Ashford, 1988）。理解心理学上的积极应对的过程有助于组织在其员工处理变革时提供必要的支持。在本章后半部分，我们考虑能帮助个人克服他们感觉到的任何阻力和应对新的组织环境的一些策略。

依据 Carnall (1990) 的研究，员工和志愿者将经过一个变革“应对周期”；对他们的自尊、动机和绩效有重要的影响。一般地说，当个体第一次看到提议的变革后，他们可能会否认变革是必要的。通过这种否认，他们的自尊心会得到加强，这也会反映到他们依恋的当前的做事方式上。随后，当对变革的形式和本质进行初步讨论时，个体会出现防备心理。当个体因为即将发生的变革对自身产生威胁后，阻力就会通过自尊、动机和绩效的降低表现出来。当具体的变革计划成行时，这种阻力会持续并在组织的实践活动中呈现。

这一周期的下一阶段，个体意识到计划式变革是必要的和不可避免的，最终，他们开始丢弃旧的观念和做事方式。这一阶段与组织从原有状态“解冻”相一致（Lewin, 1951），随着个体从“老规矩”中释放出来并准备继续前进与一些自尊方面的改善是互相吻合的。当个体经历关于对从旧状态到新状态的转变的预期的不确定性，动机和绩效继续被抑制。个体接下来会经历的是适应，不断适应新的做事方法。这与 Lewin 的变革阶段模型相一致。当个体的自尊和动机伴随着他们更好地理解而增加，对新状态也感到舒适，但绩效可能依旧是滞后的，尤其是需要新技术的时候。应对周期的最后一个阶段就是内化，变革被更好地理解 and 接受，组织再次冻结到一个新的平衡状态（Lewin, 1951）。自尊、动机和绩效的增加可以被视为是个体在新的状态下适应新的环境，获得新的知识和技能。

## 策略

在组织中有许多克服阻力的方法（Robbins, 1997; McKenna & Beech, 2002; Slack & Parent, 2006）。这些策略是可用于解决上述各种阻力。

1. **沟通和教育**: 关于变革的需要、本质和预期结果信息的缺乏或错误的信息会导致变革的阻力，正确的及时的关于变革过程的信息，进行有效的沟通 and 交流，对于变革阻力的管理是十分必要的。信息依据它的量和复杂程度，通过各种沟通的方式进行分享，当然反馈是十分必要的。例如，备忘录或报告，个人的或是小组的，部门的或是组织范围内的员工会议。假设信息不足是产生阻力的主要原因，并且拥有相互信任，有信誉的管理层-员工关系，那么交流和教育是减少组织变革阻力的有效策略。
2. **参与**: 与第九章中提到的员工关系方法相一致，直接参与到变革的过程中，尤其是在决策过程中，是一种有效的来生成对变革的承诺的方式，以及利用那些与变革直接相关的个人的知识和创造力。从规划阶段前期，员工就参与到变革的过程中（Greiner, 1967），尤其对这些变革有强烈抵制情绪的个人来说十分重要。减少阻力、增加承诺及高质量的决策之间的权衡对参与到变革过程中的个人和有员工与志愿者参与的组织都是潜在的沉重的时间成本。
3. **变革团队**: 专门为促进变革过程中的员工和志愿者的沟通、教育和参与而成立的团队，对组织来说是管理变革阻力的有效机制。一个变革团队（或多个团队），例如，可能是一个专责小组，过渡小组，或员工代表组成的跨部门委员会。变革团队代表他们所有的同事参与到变革的整个过程中，并与他们的同事沟通交流变革中所发生的事情（提供他们自己的观点，或管理程序的正式信息，或二者兼而有之），协助任何作为变革结果的培训，提供员工和志愿者需要的建议。变革团队的参与有可能比所有的组织劳动力的参与更有效，并在收集信息和将信息传递给他们的同事这一方面更加有效。
4. **思想领袖**: 通常来说，非常致力于变革概念并提议组织变革的个人，都是有效的思想领袖。他们都是受到组织的承认或尊敬的个人，在让人们参与到变革过程中起着重要的角色，帮助组织抗拒在变革中产生的一切阻力。思想领袖是由组织任命和指派的，为某一个角色服务，或者他们在他们的承诺和变革知识的基础上非正式的出现。不管怎样，他们可能是变革战争中最有效的武器之一（Daft, 1992: 273, Slack & Parent, 2006）。
5. **协助与支持**: 变革团队和组织本身都可以为帮组它们的员工和志愿者来应对变革过程提供支持。一个全力支持变革的氛围有助于消除由变革所带来的不确定性给员工造成

的焦虑和压力。这些焦虑和压力会导致阻力的产生。员工辅导或心理治疗，技能培训甚至短期的带薪休假都可能促进过程的调整，尽管没有直接的保障可以说明这些潜在的努力有助于降低变革的阻力。它们最有可能对正处在由丢弃阶段向适应阶段的前进的个人起到有效的作用（Carnall, 1990）。

6. **谈判：**另一个策略，也许是最后的解决办法，通过交换一些价值用以换取对计划式变革的认同来克服变革阻力。当组织变革所遇到的阻力是来自有权势的个人和团队的时候，谈判变得十分的必要。例如，当一些加拿大国家体育组织由渥太华（国家首都）迁移到安大略省多伦多（经济首都），高级管理人员就得到了加薪以及住房津贴，用于鼓励他们接受变革。

鉴于组织认为是适当的和必要的，许多用于管理变革阻力的策略通常组合起来使用。更传统管理变革阻力的操控（例如，丢弃或提供关于变革的虚假信息，使它看起来对员工更具吸引力，分裂并因此削弱不同意见者或暗地里有强大影响力的抵制者）和胁迫（例如，威胁降职、调任或解雇）方法通常是直接绕过变革阻力，这与SHRM不太一致（Mckenna & Beech, 2002）。

我们对这一个点的讨论已经确认了作为企业战略问题的变革对进行有效的HRM以确保其在组织中成功实施有着至关重要的影响。现在我们来讨论在不久的将来体育组织所面临的变革的内外部压力的挑战。

## HRM 的挑战

全球化、技术通信的进步，放松管制，多样化和其他劳动力变化趋势，人口结构的变化，向服务型社会的转变，以及工作性质的变化都与体育组织目前和未来将要面临的挑战有关（Dessler, 2000）。我们不能预期将在今后十年内出现的问题。下面列出了一些体育组织目前面临的挑战。

## 全球化和变革

全球化是“无国界的商业和不同地域的相互依存商业运作模式”（Cascio, 2003: 404）。虽然体育运动依旧是在当地市场实现，但是它的影响和内容却是日益全球化的。区域愿景正在被新的全球经济角度和战略愿景所取代，这就意味着体育组织越来越多的倾向于“放眼全球，立足本地”。市场不再被地域所限制，全球化趋势影响着当地市场的需求和组织的需求。

体育组织的全球化反映在一系列的指标上，如国外投资者的数量（如在英超联赛中非英

国拥有的球队的数量)，日益增长的跨国公司（如多纳（Dorna）体育公司）。在世界上最偏远地区的卫星天线可以随时随地把体育产品带给观众，并且购买国内外的体育赛事的电视转播权存在着激励的竞争。全球电信打开了体育市场的大门（如 eBay 的使用，意味着你可以在另一个省、州，甚至国家通过电话来购买比赛门票和各类体育商品或者与人交谈），这些变化对组织和员工都产生了重要影响（Cascio, 2003: 404）。

转移或扩大海外生产以降低成本或是与当地及地区的市场需求建立协同关系的体育组织，需要确保其 HR 政策和实践与这些地区的实际情况相适应。这可能需要调整工作的规范和要求，雇佣合同，报酬结构，以及绩效管理系统以满足当地的情况。当这些体育组织向发展中国家转移时，它们需要增加员工的发展和培训。例如，NBA 在中国实施预期的赞助和品牌联盟时，需要对本地的员工进一步发展体育商业技能和知识。

跨国公司可能将更加注重为知识型劳动力创造就业机会，以便扩大并利用更优秀和熟练的劳动力。随着全球扩张的加剧，将会有越来越多的人为组织工作，但却不在组织中工作。随着签订“永久性”雇佣合同人的数量的减少和其他工作形式的增加，如兼职和临时性的工作，传统的工业关系将会受到挑战，以适应不同类型的雇佣合同，以及奖励知识和技能的不同类型的薪酬制度。这就需要灵活适合的 HRM 政策和实践活动，可以适应变革和改革，在寻找更好的工作流程中获得创造和革新，并改进跨国的产品和服务。

全球化的劳动力也涉及到了体育志愿者。雅典奥运会组织者在奥运会召开期间向全球 201 个国家招募志愿者，包含 10% 的在国外的希腊人，23% 的非希腊血统的居民，处理了 41,500 份来自海外的申请（Atkinson, 2004）。同样的，2008 北京奥运组委会也希望招募大量的国外的志愿者来协助奥运会的举行。

## 不断增加的工作场所多样性

有效管理一个多样化的人才机构可以为体育组织带来创新的思想，视角和观点。面临的挑战是利用潜在的工作场所多样性作为组织的战略资产，并将多样性视为一个发展契机。当组织的劳动力变得越来越多样的时候，如果该组织的环境不能广泛支持这种多样性的话就会存在人才流失到竞争对手的风险。随着在市场扩张中越来越多的组织变得全球化，无论是物理或虚拟的，都有必要聘用各类人才来了解各种市场环境。

在本书前面的章节中讨论过，有没有能力应对劳动力老龄化挑战是一个关键的人口问题。在许多体育组织中，高级职位一般由那些即将在 5-10 年后退休的“老年人”所担任。组织将

来成功招聘年轻人和留住关键人才的能力将显得越来越重要。人口老龄化的预测和相关的退休问题将造成潜在的员工和管理人员缺口并导致关键专业知识的损失。处理这些问题最重要的就是解决对于年长工人的消极态度，确保 HRM 实践中没有年龄歧视。这包括解决人们对于年长工人价值的看法和态度这一主要障碍；探索新的招聘方案并建立一个积极的招聘人员和年长工人好雇主的声誉；让年长工人成为传授组织知识和经验的培训者/导师；并且引入灵活的工作安排方式来挽留有经验的工人，如允许阶段性退休，长期护理保险，退休前规划，健康与保健计划，以及全面的医疗保险。

## 信息需求和提供体育产品的不同方式

体育组织开展的工作正与提供知识和信息以及利用新技术等日益紧密地联系在一起。不断提高的合规性要求和对信息的渴望，意味着体育组织需要不断的收集数据并将其提供给他们参与者、客户和赞助商。客户关系营销系统、信息化的营销和沟通举措的采用已经改变了许多体育组织的业务性质。此外，体育产品还应用了在线交付模式，人们可以在博客中讨论，在虚拟情景中比赛。我们需要习惯于处理脑力、创造和创新的工作。这种转变正在塑造未来体育组织的工作人员的技能、知识和观念，也将导致不同的工作方法和员工奖励制度。

## 工作生活问题和组织工作方式

生活质量包括令人满意的薪水和福利，充分定义的任务，健康的组织环境，有效的领导和支持，高动机，和持续的反馈。这意味着对富有成效的贡献诸如心理努力，沟通和互动等提供奖励，并为员工创建一个必要的心理状态，使得他们把完成高质量的工作作为对组织的回报。这涉及寻找非传统的方式，以便更好地满足他们的专业 and 个人的需求，通过提供灵活的工作安排方案，使他们找到工作和生活之间的平衡。举措可能包括：为 55 岁及以上年龄者保证兼职的岗位，灵活的休假方式，停薪留职以追求个人发展或家庭的承诺，工作共享，远程办公，灵活的儿童照顾政策。

正如全球化的关系，传统的结构化工作和工作实践正在被新的工作实践取而代之，如高绩效的虚拟团队，远程办公，灵活的工作模式，更多样化和综合性的工作。工作由原来标准 8 小时制变成可在任何时间任何地点，甚至在不同公司同一时间完成。为生活而工作的概念，在数字化时代被重新定义。新形式的奖励制度关注员工是如何履行战略和交付业绩，以及他们行为的创新和创造。这些都将影响 HR 问题如动机、领导力、培训和发展高效凝聚的团队等。

## 客户服务导向

体育组织的关注重点历来是体育产品或服务。但是，最近的变化表明，关注这些享受体育商品或服务的顾客已经变得越来越重要。内部关注如何更好的提供体育运动策略正在被对顾客的外部关注所取代。这意味着体育组织应该从关心自身的产品和服务转移到照顾好顾客的需求上去。在组织的层面上，研究表明，管理者需要强调组织线索的重要性，用以帮助建立服务导向的环境，而 HRM 则应该更侧重市场导向（Saura, Contri, Taulet & Velázquez, 2005）。特别是，已经发现提供的服务回报和服务培训能支持更好的服务导向。此外，Brown, Mowen 和 Donovan（2002）提出性格特征（如情绪稳定，心情愉快）和业务账户的需求是员工作为顾客导向的不同差异所在。HR 管理者可能会考虑如何开发自己的客户导向的绩效措施和特定服务行为的关键指标，可以使其成为招聘程序，培训计划，奖励结构和和绩效评估的一部分。

## 志愿者和受薪员工的关系

志愿者和受薪员工之间的关系要涉及到非盈利的志愿性体育组织（见第一章图 1.1）。体育组织在其他领域可能也要依靠志愿者开展活动，志愿者参与是体育志愿组织的定义特征（Cuskelly, Hoye & Auld, 2006）。社区、省级、或国家级业余体育组织是最普通常见的志愿性体育组织。当这些组织主要由志愿者人员组织和管理的（例如，董事会、委员会委员、教练），需要不断地招聘工作人员帮忙开展一些复杂的体育组织活动（Cuskelly 等, 2006）。这些所谓的“专业化”的业余体育组织其实就是发挥了招聘有偿的“专业化”员工的作用，以及采用了更精细的管理模式来增加组织效能。

志愿性体育组织无疑能够从受薪员工所提供的帮助中获益，这取决于在受薪员工和志愿者之间建立一种高效的工作关系。这种关系在管理层面尤为重要。通常情况下，工作人员由志愿者组织委员会或董事会董事聘请并接受他们的监督，而且没有选举权。董事会制定政策，工作人员执行。但是，工作关系可能会受到持有高水平组织知识的员工的挑战，这些员工会造成董事会权利转移因为它依赖于员工的信息（Pearce, 1993）。Amis, Slack 和 Berrett（1995）认为志愿性体育组织更容易受到内部冲突的影响，因为志愿者关系和专业员工的专业知识相结合必须涉及分担组织工作的责任。由于不同群体对工作的定位和预期的不同，将会增加冲突的可能性。此外，由于组织的宪法选举和任命程序，这种关系本质上受制于委员会和董事会成员的常规人员调整（Cuskelly 等, 2006）。随着志愿性体育组织环境和运作复杂性的日益增

加（如，Nichols, Taylor, James, King, Holmes & Garrett, 2003），志愿性体育组织的持续专业化，包括受薪员工的参与，将是 SHRM 面临的一大挑战。

## 未来的 SHRM

HRM 将会在体育组织中扮演一个越来越关键的角色。但不是所有的体育组织都已认识到这一点，那些已经移向 HRM 的组织重视和强调一线管理者、员工、志愿者、客户、战略合作伙伴和社区组织成员之间的协作关系，以便更有效地管理组织人力资源。如何实现有效的 SHRM 已经在本书的相关章节做了详细的讨论。

HR 职能涉及一线管理者、员工和志愿者之间的合作关系。我们已经讨论了 HRM 传统上关注短期的，操作方面的人事管理。现在，人力资源更加广泛地概念化，从而越来越多的参与长期的，组织的战略方向。

SHRM 涉及对体育组织的战略方向的理解，包括对产品或服务、他们的客户以及有竞争力的市场定位的理解。将人力资源和广泛的、长期的组织需求联系起来的过程是 SHRM 的本质（Jackson & Schuler, 2000; Storey, 2001）。人力资源管理应该考虑战略的制定和实施两方面的内容（Thompson & Strickland, 1998）。与 HRM 具体相关的活动应以战略及其目标为基础（Pfeffer, 1998a）。

SHRM 也需要创新的方法和解决方案来提高生产率和工作生活的品质，同时遵守政府法规和在一个充满高度不确定性，变革的，和激烈的全球竞争环境中的立法要求。通过战略实施来管理人力资源往往与变革有关。无论在个人还是组织层面，变革过程的管理都是 HRM 的一个重要功能。

当体育组织面对新的技术、组织结构、机制和文化时，HRM 相应地推动组织的变革并确保它的灵活性和适应性。这意味着要知道外部环境的预期变化，并在适当的时候确保组织正确技能和能力的正常发挥。

虽然许多大型体育组织都将雇用 HR 专家和通才，但是很多体育组织将不会有具有人力资源特殊专长的个人，这些人拥有 HR 问题，法律，政策和实践方面的专业技术知识。这种情况下，人力资源的工作职责就是由员工和管理者自己处理了。体育组织会用许多不同的方式来分配 HR 实践的具体职责，然而，无论哪种方法，良好的 HR 管理将 HR 实践和组织的战略联系起来并帮助体育组织获得竞争优势和有效的运作，激励，满足员工和志愿者，并提高工作生活质量。

## 本章小结

组织变革是不可避免的，但又自相矛盾，因为我们天生渴望稳定，组织变革是 SHRM 的一个关键问题。在日新月异的体育行业中开展有计划的组织变革，这样的例子在现实生活里很多。体育组织面临着内部（如财务挑战，效率低下，培训需求）和外部（如政府政策，客户，竞争对手，体育管理机构）的双重压力，这些压力促使他们为了组织的生存和发展而进行变革。简单来说，组织变革的过程中涉及“解冻”当前状态，移动到期望状态，并“重新冻结”到这些新状态。然而，工作人员和志愿者对变革的反对会成为变革过程的强大阻力。之所以抵抗变革是因为他们认为自己在组织中的个人利益受到威胁（如个人权利，专业技能，资源分配，就业保障），他们不信任那些变革方案的提出者和支持者，当然他们对变革的预期结果以及实施变革的成本（如时间，金钱和努力）也持不同的观点。为了克服阻力，帮助人们应对组织变革，针对员工和志愿者的有关变革教育的策略应该将他们包括在变革过程中，并通过变革团队，思想领袖和各种组织举措（如咨询，心理治疗和再培训）为他们提供额外的支持。对部分抵制者进行协商或谈判，还是比较理想的解决方法。

## 讨论题

1. 基于本章提供的信息，举一些关于体育组织产品、服务创新、技术创新、组织结构、人力改革方面的例子，并讨论是什么原因促使这些变化。
2. 举一个你最熟悉的组织变革的例子。然后考虑以下几个问题：是什么类型的变革？什么促使了变革的发生（组织受到什么内部和/或外部压力的影响）？描述变革的内在（员工，志愿者）阻力以及组织如何管理这些阻力。变革是否成功？如果没有，问题出在哪里（考虑图 13.1 的 Greiner 组织变革阶段模型）？
3. 基于本章提供的信息，进一步讨论管理变革阻力的各种战略的潜在优势和劣势。
4. 认真分析本章介绍的 SHRM 的挑战。以你最熟悉的一般的或在特定的体育组织为例（如，你还知道什么体育组织中的员工和志愿者关系？），详细说明与每个挑战相关的关键 SHRM 问题有哪些？如果你作为管理者，将会如何处理这些问题？（回顾一下相关章节，写出你的答案）建议：学生可以分组，每个小组列出要应对的挑战。
5. 你认为在未来的体育组织中 SHRM 将要面临的最大挑战是什么，为什么？描述挑战如何导致组织的变革。变革的本质是什么？对人力资源管理而言，变革对于 HRM 的含义是什么？

## 本书小结

HRM 正越来越多地参与战略规划和开发，人们可以积极地工作来达成组织目标。员工和志愿者不再只是组织资源；他们是组织竞争优势和可持续发展的基础。他们塑造组织的形象或声誉、组织文化、客户服务、创造与创新、竞争力的无形资产，并且是未来 5-10 年应对体育环境变化的基础。对这种变化的承认在 HR 部门的命名中就可以发现，如“人与文化”、“绩效与人员”、“人的资本和突破”。这是从面向功能向面向过程的文化，从一个提供服务的组织到关注智力资本及其最终生产力的组织的转变。

员工和志愿者对于组织价值、政策和目标的发展和执行而言是不可或缺的。因此，他们需要参与一系列组织方案的设计实施，协助达成自己的需求和愿望，并得到适当的奖励和认可。组织目标的达成是通过个人贡献与最终结果直接相联系。招聘和选拔过程应能有效的识别和吸引有特点和才能的人。培训与开发过程应该能对组织和员工或志愿者产生一定的效果。奖励制度应该能够激励和支持员工为实现预期目标、结果和相关问题而努力。

良好的 SHRM 要能满足不断变化的全球市场竞争力需求，并明确员工和志愿者对吸引客户和目标达成的重要性。本书中提到的 SHRM 办法、实践和趋势反映了人们发展和创造价值的能力以及如何开发和支持组织成功的能力。一个组织的竞争力源自其员工和志愿者，这就是 SHRM 的所有内容。

## 参考文献

- Abney, R. (1991). Recruiting and mentoring sport leaders. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 62(3), 48-51.
- Acosta, R.V. & Carpenter, L.J. (2005) Title IX. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental psychology*, Vol.2, pp.267-299 (Berkowitz, L., ed.). New York: Academic Press.
- Adkins, G. & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 968-978.
- Adler, N.J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 3rd edn. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Allen, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-246.
- Allport, G.W. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14(1), 1-16.
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80-96.
- Andrews, K. (2006). Australia's cultural diversity set to remain. Retrieved 9 May 2007, from <http://www.minister.immi.gov.au/media/mediareleases/2006/v06017.htm>.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edn. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P.S. & Bell, S.T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24(1), 19-36.
- Ashford, S.J. & Black, J.s. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Atkinson, M. (2004). Travel notes for parliament. Adelaide: South Australia Parliament.
- Auld, C.J. (1997). Professionalisation of Australian sport administration: The effects on organisational decision making. *European Journal for Sport Management*, 4(2), 17-39.
- Australian Bureau of Statistics (ABS). (2004a). Population projections, Australia, 2004 to 2101. Cat. No. 3222.0. Canberra: Australian Bureau of Statistics.
- Australian Bureau of Statistics (ABS). (2004b). Trade union membership, Australian labour market statistics. Cat. No. 6105.0. Canberra: Australian Bureau of Statistics.
- Australian Bureau of Statistics. (2007, April). Employee earnings, benefits and trade union membership in Australia - August 2006. Cat. No. 6310.0. Canberra: Australian Bureau of Statistics.
- Australian Public Service Commission. (2003). *Managing Succession*. Canberra: Commonwealth of

Australia.

- Australian Sports Commission. Recruitment and retention checklist for clubs. Retrieved 24 April 2007, from [http://www.ausport.gov.au/coachofficial/tools/retaining/checklist\\_recruitment&retention.pdf](http://www.ausport.gov.au/coachofficial/tools/retaining/checklist_recruitment&retention.pdf)
- Australian Sports Commission. (2000). Volunteer management program retaining volunteers: Retrieved 13 March 2007, from <http://ausport.gov.au/clubs/documents/volsjerecruiting.pdf>
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barr, CA., McDonald, M.A. & Sutton, W.A. (2000). Collegiate sport marketers: Job responsibilities and compensation structure. *International Sports Journal*, 4(2), 64-77.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Baruch, Y, Wheeler, K. & Zhao, X. (2004). Performance-related pay in Chinese professional sports. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 245-259.
- Baumgarten, K. (1995). *International Human Resource Management*, pp. 205-228 (Harzing, A.W. & Van Ruysseveldt, J., eds). London: Sage.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 336-350.
- Becker, B.E., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M. & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Walton, R. & Mills, D. (1984). *Managing Human Resource Assets*. New York: Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M.D. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. Glencoe, IL: Free Press.
- Beeson, J. (2000). Succession planning. *Across the Board*, 37(2), 38.
- Belanger, A. & Malenfant, E.C. (2005). Population projections of visible minority groups, Canada, provinces and regions, 2001-2017. Cat. No. 91-541-XIE. Ottawa, ON: Statistics Canada.
- Bell, B. & Crilley, G. (2002). An application of the CERM performance indicators program to benchmarking in the Australian caravan and tourist park sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(2), 83-93.
- Bernthal, P. & Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession HR. *Human Resource Planning*, 29(2), 31-41.
- Berthon, P., Hulbert, J.M. & Pitt, L.F. (1999). To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58.
- Beyer, J.M. & Hannah, D.R. (2002). Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. *Organization Science*, 13(6), 636-652.
- Black, J.A. & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Booth, N., Fosters, S., Robson, C. & Welham, J. (2004). *Managing a Diverse Workforce*. London: LexisNexis.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource*, 12(7), 1107-1125.

- Boston Business Journal. (2007). U.S. Businesses not prepared for aging workforce. Retrieved 13 March 2007, from <http://boston.bizjournals.com/boston/stories/2007/03/12/daily13.html>
- Boudreau, J. (1990). 'Cost-benefit' Analysis applied to personnel human resource management decisions: Answers to common questions, and a case-study application (Working Paper # 90-18 Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) CAHRS Working Paper Series). Ithaca, NY: Cornell University.
- Boyatzis, R. (1999). The financial impact of competencies in leadership and management of consulting firms (Working Paper). Cleveland, OH: Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University.
- Brannen, P. (1983). Authority and Participation in Industry. London: Batsford Academic.
- Bratton, J. & Gold, J. (2003). Human Resource Management - Theory and Practice, 3 edn. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brown, T.J., Mowen, J.C & Donovan, O.T. (2002). The customer orientation of service workers: Personally trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Burkett, H. (2005n). ROI on a shoe-string: Strategies for resource-constrained environments, Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 10-17.
- Burkett, H. (2005b). ROI on a shoe-string: Strategies for resource-constrained environments, Part 2. *Industrial and Commercial Training*, 37(2), 97-105.
- Buswell, J. (2004). Sport and leisure service encounter. In *Sport and Leisure Operations Management* (McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I., eds). Oxon: CABI Publishing.
- Byham, W C (2001). Targeted Selection . Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Inc.
- Byham, W.C, Smith A.B. & Paese, M.J. (2000). *Grow Your Own Leaders - Acceleration Pools: A New Method of Succession Management*. USA: DDI Press.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cabrera, E.F. & Cabrera, A. (2003). Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1), 41-50.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Leads to Superior Performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Campion, M.A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
- Campion, M.A. (1989). Ability requirement implications of job design: An interdisciplinary perspective. *Personnel Psychology*, 42( 1), 1-24.
- Campion, M.A. & Berger, C (1990). Conceptual integration and empirical test of job design and compensation relationships. *Personnel Psychology*, 43(3),525-553.
- Campion, M.A., Mumford, T., Morgeson, F. & Nahrgang, J. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management Review*, 44(4), 367- 390.
- Canadian Interuniversity Sport (CIS). (2006) Policies and procedures: 90 - conduct and enforcement. Retrieved 10 May 2007 from [http://www.cisport.ca/e/pol\\_proc/documents/09\\_90Conduc\\_Enforcement.pdf#ee](http://www.cisport.ca/e/pol_proc/documents/09_90Conduc_Enforcement.pdf#ee).
- Carey, D.C & Ogden, D. (2000). *CEO Succession: A Window on How Boards Call Get it Right When Choosing a New Chief Executive*. New York: Oxford University Press.
- Carey, H.A. (1999). *Communication in Extension: A Teaching and Learning Guide*. Rome: FAO.

- Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257-1278.
- Carnall, C (1990). *Managing Change in Organizations*. Hemel Hemstead: Prentice-Hall.
- Carr, J.C, Pearson, A.W., Vest, M.J. & Boyer, S.L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*, 32(3), 343-359.
- Cascio, W. (1996). Managing for maximum performance. *HR Monthly*, September, 10-13.
- Cascio, W.P. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In *Handbook of Psychology* (Borman, W.C., Ilgen, O.R. & KJimoski, R.J., eds). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- CCOHS. (1998). Job hazard analysis. Retrieved 3 April 2007, from <http://www.ccohs.ca/ohsanwers/hsprograms/job-haz.html>
- CCOHS. (2005). Hazard and risk. Retrieved 3 April 2007, from [http://www.ccohs.ca/ohsanswers/hsprograms/hazard\\_risk.html](http://www.ccohs.ca/ohsanswers/hsprograms/hazard_risk.html).
- CCOHS. (2006). Hazard control. Retrieved 3 April 2007, from [http://www.ccohs.ca/ohsanswers/hsprograms/hazard\\_control.html](http://www.ccohs.ca/ohsanswers/hsprograms/hazard_control.html).
- Chao, G., Walz, P. & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Chapman, A. (2005). Exit interviews. Retrieved 10 April 2007, from <http://www.businessballs.com/exitinterviews.htm>.
- Chass, M. (1994). As trade unions struggle, their sport unions thrive. *The New York Times*, 5 September, 1, 26.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*, 2nd edn. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation*, 2nd edn. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P. & Madella, A. (2006). *Human Resource Management in Olympic Sport Organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chermack, T.J. (2004). The opportunities for HRD in scenario planning. *Human Resource Development International*, 7(1), 117-121.
- Cleave, S. (1993). A test of the job characteristics model with administrative positions in physical education and sport. *Journal of Sport Management*, 7(3), 228-242.
- Coaching Association of Canada. (2006). Request for proposal: Engaging new Canadians in coaching and the National Coaching Certification Program (NCCP). Retrieved 9 May 2007, from <http://www.coach.ca/eng/links/documents/RFPNCCPJune06.pdf>
- Cohn, J., Khurana, R. & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 62-70.
- Conger, J. & Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-90.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2003). *Managing Sport Organizations: Responsibility for Performance*. Mason, OH: Thomson Learning.
- Crilley, G. (2001). CERM PI® operational management (efficiency) indicators of public sport and leisure centres. Adelaide, SA: University of South Australia.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (2001). Progress in organizational justice: Tunnelling through the maze. In *Organizational Psychology and Development*, pp. 243-298 (Cooper, C.L. & Robertson, I.T.,

- eds). Chichester: Wiley.
- Cunningham, G. (2007). *Diversity in Sport Organizations*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Cuskelly, G. & Hoyer, R. (2004). *Problems and Issues in the Recruitment and Retention of Sports Officials*. Brisbane: Griffith Business School.
- Cuskel1y, G., Hoyer, R. & Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Cuskel1y, C., Taylor, T., Hoyer, R. & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sports Management Review*, 9(2), 141-163.
- Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design*, 4th edn. St. Paul: West.
- Das, B. (1999). Development of a comprehensive industrial work design model. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9(4), 393-411.
- De Cieri, H. & Kramar, R. (2003). *Human Resource Management in Australia*. Sydney: McGraw-Hill.
- De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2005). *Human Resource Management in Australia. Strategy-People-Performance*, 2nd edn. Sydney: McGraw-Hill.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1 ), 57-78.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Doherty, A. (2003). *A Study of tile Volunteers of the 2001 Alliance London Jeux du Canada Games*. London, ON: University of Western Ontario.
- Doherty, A. (2005a). *A Profile of Community Sport Volunteers*. Toronto: Parks and Recreation Ontario and the Sport Alliance of Ontario.
- Doherty, A. (2005b). *Volunteer Management in Community Sport Clubs: A Study of Volunteers' Perceptions*. Toronto: Parks and Recreation Ontario and the Sport Alliance of Ontario.
- Doherty, A. & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13(4), 28-297 .
- Dorsch, K., Riemer, H., Sluth, V., Paskevich, D. & Chelladurai, P. (2002). *What Affects a Volunteer's Commitment?* Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Driscoll, M.P. (1994). *Psychology of Learning for Instruction*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Drucker, P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Valley.
- Eastman, L (1995). *Succession Planning: An Annotated Bibliography and Summary of Commonly Reported Organizational Practices*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Eddy, E., D'Abate, C, Tannenbaum, S., Givens-Skeaton, S. & Robinson, G. (2006). Key characteristics of effective and ineffective developmental interactions. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 59-84.
- EOWA. Retrieved 19 April 2007, from [http://www.eowa.gov.au/EOWA\\_EmployeT\\_OCChoice\\_For\\_Women.asp](http://www.eowa.gov.au/EOWA_EmployeT_OCChoice_For_Women.asp)
- ESPN.com. Retrieved 15 March 2007.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
- Finlayson, J. (2007). Patterns of union density in the United States [Electronic Version]. *Industrial Relations Bulletin*, 39. Retrieved 2 April 2007, from [http://www.bcbc.com/publications/industrial\\_relations.asp](http://www.bcbc.com/publications/industrial_relations.asp)
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). Organisational learning. *Academy of Management Review*, 10(4),

803-813.

- Fitz-enz, J. (1995). *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fortune Magazine. (2007) The 100 best companies to work for. Retrieved 22 January 2007, from <http://money.cnn.com/magazines/fortune>
- Gagne, R. & Driscoll, M. (1988). *Essentials of Learning for Instruction*, 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gallant, H., Remick, L.Z. & Resnick, B.M. (2005). Labor relations in professional sports. In *The Management of Sport: Its Foundation and Application*, 4th edn., pp. 301 -332 (Parkhouse, B.L., ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gallo, J. (2006). Byers shows new-look mystics what a difference a player makes mystics. *Washington Post Sunday*. Retrieved 28 May 2006, from <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/05/27/AR2006052700911.html>
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19, 143-169.
- Gladden, J.M., McDonald, M.A. & Barr, C.A. (1998). Event management. In *Principals and Practice of Sport Management*, pp. 328-355 (Masteralexis, L.P., Barr, C.A. & Hums, M.A., eds). Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.
- Goldstein, I. & Ford, J. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 4th edn. Belmont, CA: Wadsworth.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Gratton, L & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greiner, L.E. (1967). Patterns of organization change. *Harvard Business Review*, 45(3), 119-130.
- Griffeth, R.W. & Horn, P.W. (2001). *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: The downside of the new employment relationship in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 367-389.
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communication the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hargrove, R. (2002). *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harrison, D.A., Price, K. H. & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image.

- European Journal of Marketing, 31(5/6), 356-365.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hewitt and Associates. (2007). The best employers in Australian and New Zealand, from <http://was7.hewitt.com/bestemployers/anz/2006-07list.htm>
- Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hofacre, S. & Branvold, S. (1995). Baseball front office careers: Expectations and realities. *Journal of Sport Management*, 9(2), 173-181.
- Holinsworth, S. (2004). Case study: Henrico County, Virginia: Succession management: A developmental approach. *Public Personnel Management*, 33(4), 475-487.
- Honold, L. (1991). The power of learning at Johnsonville foods. *Training*, 28(4), 55-58.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeck, H., Stewart, B. & Nicholson, M. (2005). *Sport Management: Principles and Application*. Oxford: Elsevier.
- Hurstville City Council. Aquatic leisure centre - annual CERM performance indicator review. Retrieved 12 March 2007, from <http://notesweb.hurstville.nsw.gov.au/ebpweb/busapapr2003.nsf/399a199e8d373197ca256da9000fce25/04ac0b920aad7de3ca25712600161daa?OpenDocument>
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., Becker, B. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Institute for Diversity and Ethics in Sport. (2007). Decisions from the top: Diversity among campus, conference leaders at Division LA institutions. Retrieved 9 May 2007, from [http://www.bu-s.ucf.edu/sport/public/downloads/2007 Division LA Demographics Study.pdf](http://www.bu-s.ucf.edu/sport/public/downloads/2007%20Division%20LA%20Demographics%20Study.pdf)
- International Olympic Committee. (2004a, February). Olympic Review. Retrieved 9 May 2007, from [http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_792.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_792.pdf)
- International Olympic Committee. (2004b). Women, leadership and the Olympic movement. Retrieved 9 May 2007, from [http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_994.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_994.pdf)
- International Olympic Committee. (2006, February). Women in sport leadership: Evaluation of the 10-20 per cent objectives (women representation in the IOC). Retrieved 9 May 2007 from [http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_98.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_98.pdf)
- Jackson, S. E. & Schuler, R.S. (1999). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In *Strategic Human Resource Management*, pp. 4-28 (Jackson, S.E. & Schuler, R.S., eds). Oxford: Blackwell Business.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.E. (2000). *Management Human Resources: A Partnership Perspective*, 7th edn. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Jackson, S.E., May, K.E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In *Team Decision-Making Effectiveness in Organizations*, pp. 204-261 (Guzzo, R.A. & Salas, E., eds). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jacobs, D. (2005). In search of future leaders: Managing the global talent pipeline [Electronic Version]. *Ivey Business Journal Online*, March /April.
- Jaques, E. (1961). *Equitable Payment*. New York: John Wiley and Sons.
- Johns, G. & Saks, A.M. (2001). *Understanding and Managing Life at Work: Organizational Behaviour*,

- 5th edn. Toronto, ON: Addison-Wesley Longman.
- Judge, T. & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kane, R. (1997). Human resource planning and career development. In *Human Resource Management in Australia*, 3rd edn, pp. 210-256 (Kramar, R., McGraw, P. & Schuler, R., eds). Sydney: Longman.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kelly, M. (2004). A biographical interpretation of women's journeys through athletic leadership: Pre and post title ix legislation. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Maryland.
- Kesler, G. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *HR Planning Society Journal*, 25(1), 1-28.
- Kikulis, L.M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320.
- Kim, M., Chelladurai, P. & Trail, G.T. (2007) A model of volunteer retention in youth sport. *Journal of Sport Management*, 21, 151-171.
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training. In *Training and Development Handbook*, pp. 294-312 (Craig, R.L., ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Knowles, M.S., Holton III, E.F. & Swanson, R.A. (1998). *The Adult Learner*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Koustelios, A. (2001). Burnout among Greek sport centre employees. *Sport Management Review*, 4(2), 151-163.
- Kovach, K.A., Hamilton, N.G. & Meserole, M. (1997). Leveling the playing field. *Business and Economic Review*, 44(1), 12-18.
- Kramar, R, McGraw, P. & Schuler, R (1997). Human resource management in Australia. in *Human Resource Planning and Career Development*, pp. 210-256 (Kane, R., ed.). Sydney: Longman.
- Lado, A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lapchick, R.E., Martin, S., Kushner, D. & Brenden, J. (2006). *2005 Racial and Gender Report Card*. University of Central Florida, Orlando: Institute for Diversity and Ethics in Sport.
- League, A.F. (2003). *Volunteer Management for Football Clubs*. East Melbourne, Vic: Australian Football League.
- Lee, S. K.J. & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Levinthal, D.A. (1991). Organizational adaptation and environmental selection-interrelated

- processes of change. *Organization Science*, 2(1), 140-145.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. New York: W.W. Norton.
- Lewis, P, Thornhill, A. & Saunders, M. (2003). *Employee Relations: Understanding the Employment Relationship*. London: Prentice-Hall.
- Lock, D., Taylor, T. & Darcy, S. (2007). Fan identity formation in a new football club and a revamped league: The a-league (Australia). *Sport Marketing Europe*, 1, 30-35.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development*, 20(7), 365-376.
- London, M. (2003). *Job Feedback Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2nd edn. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lough, N. (1998). Promotion of sports for girls and women: The necessity and the strategy. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 69(5), 25-27.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world of the auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 197-221.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- MacIntosh, E. & Doherty, A. (2007a). Inside the Canadian fitness industry: Development of a conceptual framework of organizational culture (Working paper). London, Ontario: The University of Western Ontario.
- Macintosh, E. & Doherty, A. (2007b). Extending the scope of organizational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport Management Review*, 10(1), 45-64.
- Maclean, J. (2001). *Performance Appraisal for Sport and Recreation Managers*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- MacLean, J. & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of coaching performance: Development of a scale. *Journal of Sport Management*, 9(2), 194-207.
- Makover, B. (2003). Examining the employee-customer chain in the fitness industry. Unpublished Ph.D. Dissertation, Florida State University.
- Martin, J.J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- May Kim, M.S. (2004). Influence of individual difference factors on volunteer willingness to be trained. Unpublished Ph.D. Dissertation, The Ohio State University.
- Mayer, R.E. (1982). Learning. In *Encyclopedia of Educational Research*, pp. 1040-1058 (Mitzel, H.E., ed.). New York: Free Press.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McDaniel, M.A, Whetzel, D.L., Schmidt, F.L. & Maurer, S.D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W. (1994). *The Smarter Organisation: How to Build a Business That Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York: Wiley.
- McGillivray, D. (2006). Facilitating change in the educational experiences of professional footballers:

- The case of Scottish football. *Managing Leisure*, 11 (1), 22-38.
- McGraw, P. (2002). The HR function in local and overseas firms: Evidence from the Pricewaterhouse Coopers-Cranfield HR Project (1999). *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 40(2), 1-24.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35(3), 89-94.
- McKenna, E. & Beech, N. (2002). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. London: Prentice-Hall.
- McShane, S.L (1995). *Canadian Organizational Behaviour*, 2nd edn. Toronto: Irwin.
- Meglino, B.M. & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-390.
- Meyer, H.H., Kay, E. & French, J.R.P. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43(1), 123-129.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (1990). *Compensation*, 3rd edn. Homewood, IL: Irwin.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171- 195.
- Mitchell, T.R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In *Handbook of Psychology*, Vol. 12, Industrial and Organizational Psychology (Borman, W.C, Ilgen, D.R. & Klimoski, R.J., eds). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- MLPBA. (2007). Basic agreement. Retrieved 2 April 2007, from <http://mlbplayers.mlb.com/pa/info/cba.jsp>.
- Moore, M., Parkhouse, B. & Konrad, A (2001). Women in sport management: Advancing the representation through HRM structures. *Women in Management Review*, 16(2), 51-61.
- Morisette, R., Schellenberg, G. & Johnson, A. (2005, April). Diverging trends in unionization. Cat. No. 75-001-XIE. Ottawa, ON: Statistics Canada.
- Mowday, R.T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behaviour*, 4th edn. London: Pitman Publishing.
- NBPA. (2005). Collective bargaining agreement. Retrieved 3 April 2007, from <http://www.nbpa.com/cba.php>
- New South Wales Department of Sport and Recreation. Retrieved 8 April 2007, from <http://www.ds-sr.nsw.gov.au/industry/index.asp>
- NFLPA. (2006). Collective bargaining agreement. Retrieved 3 April 2007, from <http://www.nflpa.org/cba/cba.aspx>
- NHLPA (2005). Collective bargaining agreement. Retrieved 3 April 2007, from <http://www.nhlpa.com/cba/index.asp>
- Nichols, C., Taylor, P., James, M., King, L., Holmes, K. & Garrett, R. (2003). Pressures on sports volunteers arising from partnerships with the central government. *Loisir et Societe/Society and Leisure*, 26(2), 419-430.
- Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships.

- Personnel Psychology, 41(3), 457-479.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: University Press.
- O'Neil, S., Larson, S., Hewitt, A. & Sauer, J. (2001). RJP [realistic job preview] overview. Retrieved 16 March 2007, from <http://rtc.umn.edu/docs/rjp.pdf>
- Ontario Ministry of Labour. (2006). Termination of employment and severance pay. Retrieved 4 April 2007, from [www.labour.gov.on.ca/english/es/factsheets/fs\\_termination.html](http://www.labour.gov.on.ca/english/es/factsheets/fs_termination.html)
- Ormrod, J.E. (1999). *Human Learning*, 3rd edn. Sydney, NSW: Prentice-Hall Australia Pty Ltd .
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Papadimitriou, D. & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Parks, J. & Parra, L. (1994). Job satisfaction of sport management alumnae/i. *Journal of Sport Management*, 8(1), 49-56.
- Patterson, M.G., West, M.A., et al. (1997). *Impact of People Management Practices Oil Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers: The Organizational Behaviour of Unpaid Workers*. London: Routledge.
- Pfeffer, J. (1998a). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119.
- Phillips, J.J. (1997). *Return on investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Poza, E., Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms - a preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pulakos, E. & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48(2), 289-309.
- Rimeslåtten, A.K. (2004). Equality, democracy and participation in Norwegian sports - equal opportunities or gender difference? A study of female employees and elected representatives in the Norwegian Olympic committee and confederation of sports. Unpublished M.Sc. research report in Social Psychology, London School of Economics and Political Science.
- Rioux, S. & Bernthal, P. (1999). *Succession Management Practices Survey Report* . Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Robbins, S.P. (1997). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*, 6th edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. & Langdon, N. (2003). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*, 3rd Canadian edition. Toronto: Prentice-Hall.
- Rodgers, R. & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity.

- Journal of Applied Psychology, 76(2), 322-326.
- Rothwell, W. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. (2000). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*, 2nd edn. New York: Amacom.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Royal Yachting Association. Onboard development officer job. Retrieved 29 April 2007, from <http://www.rya.org.Uk/AboutRYA/jobvacandes/onboarddevelopmentofficer.htm>
- Running Room. (2007a). About John Stanton. Retrieved 13 April 2007, from <http://www.runningroom.com/hm/inside.php?id=3035>
- Running Room. (2007b). History. Retrieved 13 April 2007, from <http://www.runningroom.com/hm/inside.php?id=3036>
- Sackmann, S. (2001). Cultural complexity in organizations: The value and limitations of qualitative methodology and approaches. In *International Handbook of Organization Culture and Climate*, pp. 143-163 (Cooper, C.L., Cartwright, S. & Earley, P.C., eds). New York: John Wiley and Sons.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behaviour*, 51(2), 234-279.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-594.
- Santora, J., Clemens, R. & Sarros, J. (1997). Views from the top: Foundation CEOs look at leadership succession. *Leadership and Organization Development Journal*, 8(2), 108-115.
- Saura, I., Contri, G., Taulet, A. & Velazquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1983). Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 407-414.
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 253-269.
- Senge, P. (1990). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Shea, G.F. (1999). *Making the Most of Being Mentored: How to Grow from a Mentoring Relationship*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7/8), 592-599.
- Sisley, B.L. (1990). A time to network - how to assist yourself and others. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 61 (3), 61-65.
- Slack, T. & Parent, M.M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, 2nd edn. Champaign, IL: Human Kinetics.

- Smart, D.L. & Wolfe, R.A. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14, 133-153.
- Smith, A. & Shilbury, D. (2004). Mapping cultural dimensions in Australian sporting organizations. *Sport Management Review*, 7(2), 133-165.
- Smucker, M.K. & Kent, A. (2004a). The influence of referent selection on pay, promotion, supervision, work, and co-worker satisfaction across three distinct sport industry segments. *International Sports Journal*, 8(1), 27-43.
- Smucker, M.K. & Kent, A. (2004b). Job satisfaction and referent comparisons in the sport industry. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 262-280.
- Steel, R. & Ovalle, N. (1984). Self-appraisal based on supervisor feedback. *Personnel Psychology*, 37(4), 667-685.
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd edn. London: Thomson Learning.
- Suffield, L. (2005). *Labour Relations*. Toronto: Pearson Education Canada.
- Taylor, T. & Ho, C. (2005). Global human resource management influences on local sport organisations. *International Journal Management and Marketing*, 1(1/2), 110-126.
- Taylor, T. & McCraw, P. (2004). Succession management practices in Australian organisations. *International Journal of Manpower*, 25(8), 741-758.
- Taylor, T. & McCraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in non-profit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.
- Taylor, T., Walt, B. & Bennett, A. (2004). Strategic development of organisational talent: The use of succession management approaches. In *Australian Master Human Resources Guide*, 2nd edn., pp. 1099- 1120. Sydney: CCH.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-148.
- Thomas, D. & Dyal, L. (1999). Culture, ethnicity and sport management: A New Zealand perspective. *Sport Management Review*, 2(2), 115-132.
- Thompson, A.A.J. & Strickland, A.J.I. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th edn. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Tichy, N., Fombrun, C. & Devanna, M.A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Torrington, D. (1989). Human resource management and the personnel function. In *New Perspectives on Human Resource Management*, pp. 56-66 (Storey, J., ed.). London: Routledge.
- Torrington, O. & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, 4th edn. London: Prentice-Hall.
- Tosi, H.L., Mero, N.P. & Rizzo, J.R. (2000). *Managing Organizational Behaviour*, 4th edn. Maiden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In *Handbook of Work, Organization, and Society*, pp. 67- 130 (Dubin, R., ed.). Chicago, IL: Rand -McNally.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In *Research in Organizational Behavior*, pp. 209-264 (Staw, B.M., ed.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Veale, D.J. & Wachtel, J.M. (1996). Mentoring and coaching as part of a human resource development strategy: An example at coca-cola foods. *Management Development Review*, 9(6), 19-24.

- Volunteer Canada. (2006). The Canadian code for volunteer involvement. Ottawa: Volunteer Canada.
- Volunteering Australia. (2003). Volunteer rights and volunteer checklist. Retrieved 6 April 2007, from <http://www.volunteeringaustralia.org/filcs/VMJRV61ZMW/Volunteer%20Rights%20and%20Checklist.pdf>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wanous, J.P. & Colella, A. (1989). Organizational entry research: Current status and future directions. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 7, pp. 59-120 (Ferris, G.R. & Rowlands, K.M., eds). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ward, D. (1996). Workforce demand forecasting techniques. *Human Resource Planning*, 19(1), 54-55.
- Ward, D., Beehet, TP. & Trip, R. (1994). *Human Resource Forecasting and Modeling*. New York: Human Resource Planning Society.
- Watson, T. (1977). *The Personnel Managers: A Study in the Sociology of Work and Industry*. London: Routledge and Keegan Paul.
- Watt, B., Bennett, A. & Taylor, T. (2004). Career planning and development. In *Human Resources Guide*, pp. 371- 384 (Redden, J. & Martin, G., eds). Sydney: CCH Australia Ltd.
- Weaver, M. & Chelladurai, P. (2002). Mentoring in intercollegiate athletic administration. *Journal of Sport Management*, 16(2), 96-116.
- Weiner, N. (1997). *Making Cultural Diversity Work*. Scarborough, ON: Carswell, Thompson Professional Publishing.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching for Performance: Growing People, Performance, and Purpose*, 3rd edn. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wolfe, R., Wright, P.M. & Smart, D.L. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The moneyball story. *Human Resource Management Journal*, 45(1), 111-145.
- Wright, A.D. (2000). Scenario planning: A continuous improvement approach to strategy. *Total Quality Management*, 11(4-6), 433-438.
- Wright, P.M. & McMahon, G.C. (1992). Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.