

案例正文

亲苑养老公司的识人之“惑”与“获”¹

摘要：中国养老服务业正处在高速发展期，行业发展最稀缺的战略性资源是高端专业人才。目前，上海亲苑养老公司正遇到这样一个难题，其正在筹办的闸北区分院急需聘任一位院长。面对着条件各异的候选人，如何基于业务需要、战略导向和文化融合，识别出最适用之人，涉及到全方面的“人职匹配”问题。本案例通过一份完整的董事会会议记录，刻画了会议上的观点争锋——所谓的“识人之惑”，以全景再现亲苑公司面对的决策难题。同时，通过回顾亲苑公司过往的三次聘任经验——所谓的“识人之获”，从能力、人格、价值观三个方面，提供了解决该问题的主要线索。

关键词：人职匹配；能力；人格；价值观

0 引言

“哎！”张季虹看着桌上的三份简历深深地叹了一口气。必须做出决定了，转了一圈，全部的责任还是压在她一个人身上。张季虹是上海市亲苑养老事业发展有限公司的总经理，也是公司董事之一。这是一家处于成长期的民营企业，目前已开设了五家连锁养老院。过去的半年，张季虹都在为闸北区亲苑养老院的开业而奔忙，但是，院长一职的任命迟迟无法做出。如同所有高速发展的产业一样，人才短缺是主要的创业门槛和成长障碍。对此，张总经理完全清楚，也早早开始物色人选。然而，半年过去了，始终没有完全满意的结果。一周前，她勉强整理出三份候选者的资料，发给了董事会，还是请董事会给出个集体意见吧。不过，也正如她所预料的，在今天白天的董事会上，虽然讨论激烈，但是最后的“皮球”还是踢给了她。

1.本案例由东华大学旭日工商管理学院的吴炯、符谢红撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效

1 相关背景介绍

1.1 行业背景

2013 年国务院第 35 号文《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》的颁布，说明了加快发展养老服务业已上升到国家战略层面。35 号文提到“当前，我国已经进入人口老龄化快速发展阶段，2012 年底我国 60 周岁以上老年人口已达 1.94 亿，2020 年将达到 2.43 亿，2025 年将突破 3 亿”。35 号文指出当前养老服务业所存在的首要问题是，“养老服务和产品供给不足”。

在上海，养老服务业发展面临的问题更加严峻。据上海市民政局和老龄办等发布的《2014 年上海市老年人口和老龄事业发展信息》：截至 2014 年 12 月 31 日，上海全市户籍人口 1438.69 万人，老年人口达 413.98 万人，占总人口的 28.8%，比上年增加 26.36 万人，增长 6.8%。80 岁及以上高龄老年人口，2014 年为 75.32 万人，占 60 岁及以上老年人口的 18.2%，比上年增加 3.77 万人，增长 5.3%。从近期看，最近几年高龄人口增长还算平稳。但是，从中长期变动来看，人口高龄化程度将不断加深，2025 年以后将进入高龄老人快速增长期。

上海市民政局相关负责人表示，上海已经开始准备，以应对十年后出现的高龄老人快速增长带来的长期照料问题。目前，全市养老机构共计 660 家，床位数共计 11.49 万张，其中，2014 年新增 5829 张，比上年增长 6%。

然而，比照以上供需两方面增长速度可以发现，供不应求的局面没有改变，上海养老服务业必须加快发展。但是，发展阻碍因素依然很多，特别是高端专业人才的严重缺乏，成为多数养老机构普遍面临的发展瓶颈。

事实上，养老服务业人才短缺是全国性问题。继国务院 2013 年第 35 号文后，教育部等九部门也颁布“教职成[2014]5 号”文《教育部等九部门关于加快推进养老服务业人才培养的意见》，要求“到 2020 年，基本建立以职业教育为主体，应用型本科和研究生教育层次相互衔接，学历教育和职业培训并重的养老服务人才培养培训体系”。然而，目前人才短缺的问题已经相当严重和紧迫。在业务人才方面，国内目前仅有几所高等院校开设专科层次的相关专业，其应届毕业生早已全面“脱销”。其中，长沙民政职业技术学院在业界知名度较高，该学院于 1999 年在国内较早创建了老年服务与管理专业，目前发展有养老机构管理和养老健康管理两个学科方向；在养老院院长级别的人才方面，更显得一才难求。养老院院长，需要具备康复护理业务知识、老年人心理沟通技能、突发事件处置能力，以及经营管理才能等等。而鉴于我国养老服务业长时期的不发达，完全胜任院长一职的人才相当稀缺，许多新开办养老院处于“无米下锅”的窘境。

同时，养老院的“公办”、“民办”之分，使得民营养老机构更加在人才竞争上更加处于劣势。至 2014 年底，上海公办养老机构 326 家，床位 58335 张，民办养老机构 334 家，床位数 56572 张。基本是一比一的比例。公办养老机构由各级政府机关财政拨款，多数员工，特别是中高层管理者，属于事业编制。公办事业编制员工的基本薪资与福利不低于民营机构的同岗位员工。但是，其退休工资水平更高，也更有保障，而且劳动强度更低。简言之，一个“事业编制”就足以造成人才流动的“黑洞”。

此外，公办、民办养老机构的经营难度也相差较大，公办养老院在财政拨款之下基本没有生存之虞。公办养老院一张每月 2500 元左右的床位，在民营养老院不得不标价到 4000 元以上，才能分摊掉人工成本、用房租金、经营成本等。另外，中国老百姓，甚至一些管理机构，至今还带着“有色眼镜”来看待民营养老院，增加了民营养老院的经营难度和成本。

1.2 企业背景

亲苑养老事业发展有限公司，成立于 2006 年，公司主要投资人是李伟才。李伟才年近六旬，是改革开放后的第一代企业家。早期经营过多项业务，1996 年创办了上海伟柏医疗投资管理有限公司后，事业趋向稳定。李伟才经营风格比较稳健，管理团队也比较稳定，公司最核心的管理团队成员——张季虹、赵海映和马东波，一直随着公司成长。

2006 年，李伟才审时度势后决定业务转型，一半以上投资转向养老服务产业。开办的第一家养老院是闵行区亲苑养老院，随后又开办了浦东新区亲苑养老院、长宁区亲苑养老院、宝山区亲苑养老院和静安区亲苑养老院（公司内部均称某某区分院）。各家养老院规模相当，投资额在 1500 万元左右，床位在 300 张到 500 张之间，护理人员在 80 人到 150 人之间，另有 40 人左右的行政、后勤人员。

亲苑养老事业发展有限公司设有董事会，公司及下设各养老院的重要事宜由董事会审定。董事会成员由主要股东构成，李伟才任董事长。在创办亲苑公司时，李伟才的远房亲戚李柏海提供了大量资金，后续发展中李柏海也积极入股，目前占总股本的 40%。李柏海任副董事长，并与李伟才一样具有一票否决权。张季虹、赵海映和马东波也进入董事会，他们目前均是亲苑公司或其关联公司的主要经营者，他们的股份是通过以往的股权激励获得的。另外，董事会秘书是亲苑公司行政总监李柏林，公司的人事管理业务也由他负责。而李柏林正是李伟才的儿子。

在近期的一次董事会上，亲苑公司的战略目标被设定为，“稳步发展，5 年内总床位数翻番；规范管理，行业内率先实现全业务流程标准化。”根据战略部署，接下来的几年，基本每年要开办一家新院。这不仅仅意味着有大量的筹建工作要

做，比如要聘任院长，而且对已建养老院的经营提出了要求。亲苑公司的全部养老院均为非营利性机构，其吸引外部投资的难度较大，已建养老院的盈利将是新设养老院的基础。公司战略中对科学管理、流程标准化的要求，也意味深远。董事会认为，民营养老院要摆脱社会上的刻板印象，唯有更加做到经营管理的规范，要得到政府部门的经济和政策的扶持，也唯有符合政府部门的标准要求。更重要的是，在竞争性的养老事业环境下，经营管理的规范和标准正是核心竞争力之源。

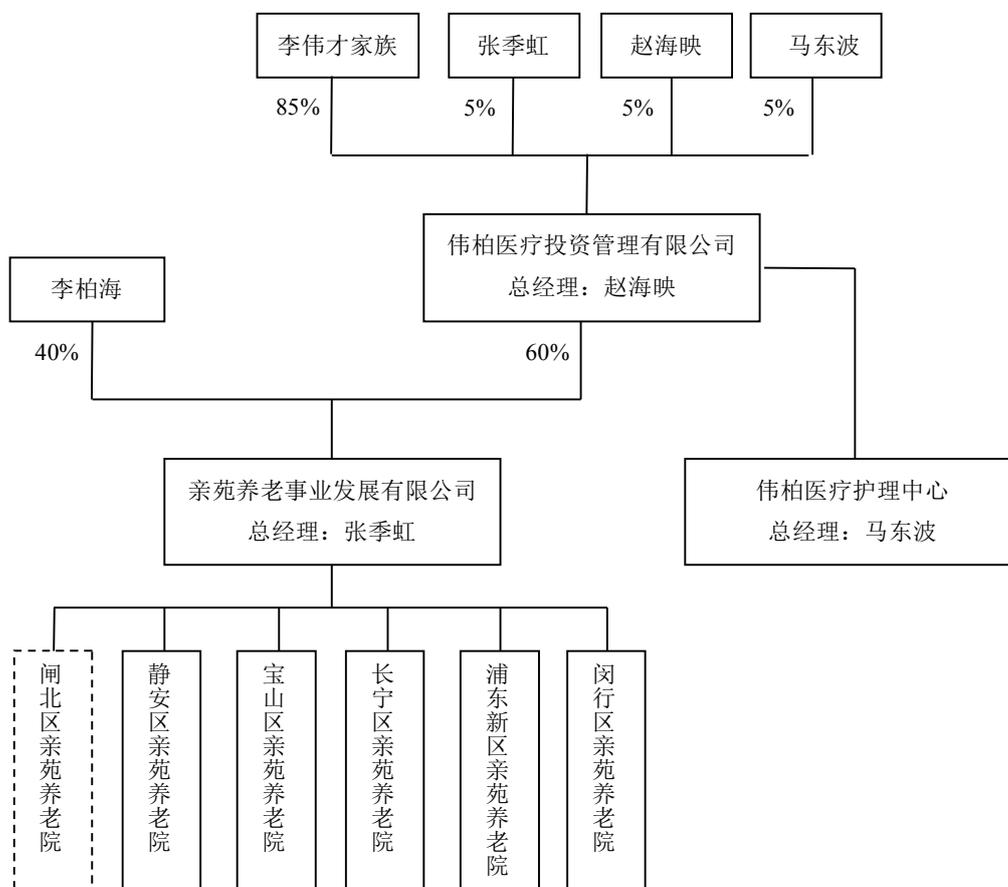


图 1 亲苑养老事业发展有限公司的组织结构与股东构成

Figure 1 Organizational Structure and Shareholder Structure of the Company

严格说，亲苑公司是一家家族企业。在所有权层面，李伟才家族是绝对控股股东。李伟才所代表的股份中，50%是自己的，25%是自己的两个儿子的，还有25%来自自己的两个哥哥和一个叔叔。事实上，现在的公司二股东李柏海是李伟才堂哥的儿子。在经营权层面，在李伟才这一代人中仅他自己从事经营工作，但其下一代进入公司的人数比较多。在亲苑公司里，李伟才的长子李柏林是行政总监，他的妻弟是财务总监，他的三个侄子、侄女任下属养老院的院长助理。但是，亲苑公司又是一家开明的家族企业。张季虹作为职业经理人，已在公司工作多年，其管理权威是李伟才的亲属们不敢冒犯的。公司的重大决策也来自董事会，而不

是李伟才自己。在亲苑公司的母公司和关联公司里，总经理一职也不是李伟才的家人。更加难能可贵的是，在经营管理活动中，亲苑公司并不“唯利是图”，做一家有良心的养老院是李伟才和张季虹等人创业时达成的基本共识。这一切在亲苑公司的企业文化——“厚德载物，团结拼搏”——有良好的反映。

亲苑公司的日常工作由张季虹全权负责。张季虹，女，年近 50，行政管理本科学历，此前从事过多年医院管理工作。进入养老服务业，虽然也是半路出家，但不算完全的外行。在亲苑公司的前三家养老院里，都兼任过第一任院长。在养老院摸爬滚打 10 年后，张季虹对养老院的经营管理和业务工作都十分精熟。目前，各家分院的中高层管理者基本都是她聘任的，在聘任选择过程中，张季虹有过困惑，也逐渐积累了一些收获。

1.3 决策背景

筹办中的闸北区亲苑养老院，交通便利，独立租用一栋楼高五层的建筑，租期 15 年，并带 1000 平米独立花园。除去办公、食堂、医疗等必须用房外，可利用的房间达 100 间，按两人间、三人间、四人间和多人间四种规格规划，可提供 350 张床位。

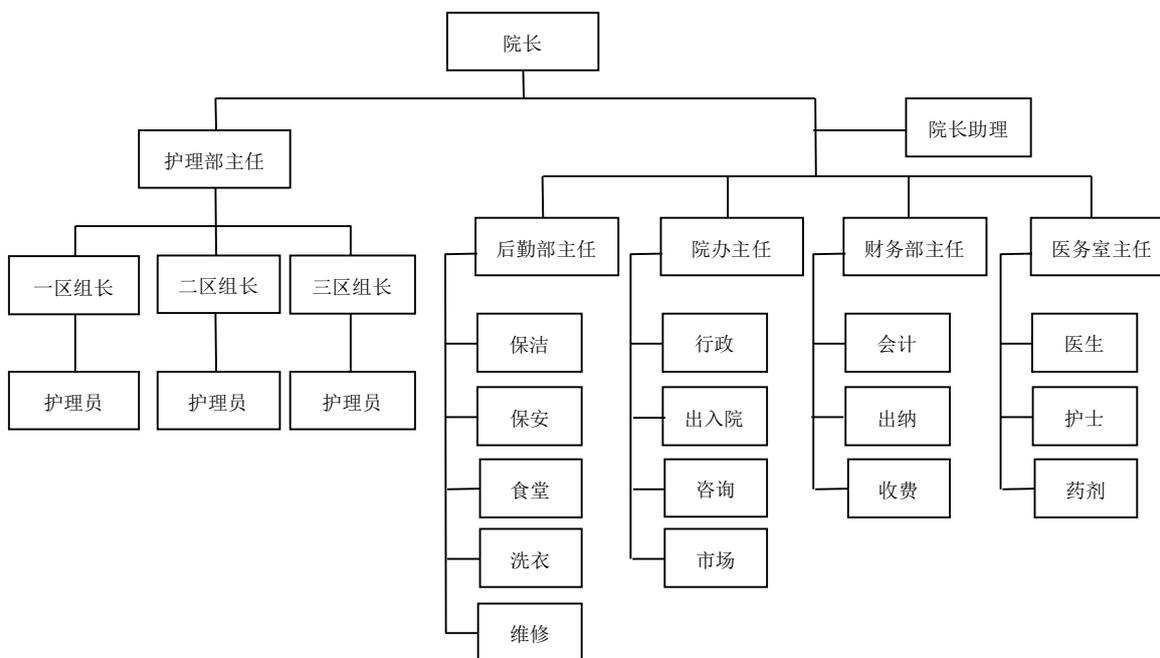


图 2 闸北区亲苑养老院组织结构

Figure 2 Organizational Structure of Zhabei District Branch

在多年经营之下，亲苑公司对下属各家养老院已有比较一致的组织结构规划。院长之下，设五部。其中，护理部是业务一线单位，并按护理区域、标准、任务等下设三个护理区。护理部编制定额为 90 人。后勤部也是人员较多的部门，

负责保洁（定员 5 人）、保安（定员 3 人）、食堂（定员 8 人）、洗衣（定员 2 人）、维修（定员 1 人）等多项工作。院务办公室除了负责必要的行政、人事、档案管理之外，出入院事务处理、咨询接待和市场推广等具体工作也归于院办职责范围，院办总体的编制为 5 人。此外，财务部定员 3 人。在医疗方面，闸北分院暂时仅设立医务室，定员 5 人。开业一到两年后，将发展为卫生所。

对养老院组织结构的刻画，也大致描述了养老院院长的职责范围。此外，亲苑养老公司各家分院还普遍设置了院长助理一职。由于此前的各家养老院院长普遍年龄较大，虽然能力、经验都足以处置各项业务，但毕竟精力不够。所以，张季虹权衡之下，建议设置院长助理或者副院长。这一提议刚好为董事长李伟才解了围。李伟才不希望企业过于家族化，但是家族内部给他的压力很大。的确，没有家人在他创业时的帮助，企业走不到今天。现在，家族的第二代已经完成学业，向他提出岗位要求，他也难以推脱。而如果给他们安排一个院长助理的位置，于公于私都说得过去。于是，他的三个侄子、侄女担任了浦东、宝山、静安三家分院的院长助理。而闵行、长宁的院长助理由张季虹在基层管理者中选拔聘任。这些院长助理，主要在护理业务之外为院长分担压力。对于闸北区分院，张季虹征求了李伟才的意见。李伟才建议，先把院长助理一职空下来。如果新院长年富力强，不设院长助理也能压缩些人工成本。如果需要任命，可以让其他分院的院长助理过来轮岗锻炼。

目前，闸北区亲苑养老院的各项准备工作已近尾声，几个重点岗位也已招聘到位，唯独最重要的院长一职没有确定，最近的几次活动中，张季虹不得已都是以代理院长的身份做自我介绍。其实，自从招聘广告发出去后，摆在张季虹面前的简历还是不少的，从纸面上看，有好几位的情况至少不比现在在岗的其他院长差。在几番思量之后，张季虹选择了五位候选人进行了面试。面试组成员是她自己、公司行政总监李柏林，以及浦东分院的院长。评判之下，面试组裁定，米荣艳和黄剑成为胜出者。但在他们之间谁更胜任，其他的考官和张季虹一样无法判断，因为他们代表着完全不同的两种类型的人。

李伟才曾提议张季虹，可不可以在公司内部提拔一个院长。事实上，张季虹不是没有考虑，而且她心目中早有一个人选，就是刘小玉。2009 年公司在创办长宁区分院的时候，刘小玉就进入了公司，一年多前张季虹破格提拔她担任院长助理。如今，如果再提拔这个年仅 29 岁的年轻人当养老院院长，是不是太激进了呢？会不会有人说闲话呢？会不会得罪李董事长家族的人呢？

在将候选人材料递交董事会的最后一刻，张季虹做出决定，请董事会在米荣艳、黄剑和刘小玉三人之中定夺。李柏林接到材料后，为了会议讨论的方便，将

三人的情况做了一个简表。

表 1 候选人情况简表

Table 1 Brief Table of Candidates

	米荣艳	黄剑	刘小玉
性别	女	男	女
年龄	55	41	29
学历	中专	MBA	专科
毕业学校、专业、时间	南通纺织工业学校 染整技术, 1980	上海大学 MBA, 2014	长沙民政职业技术学院 老年服务与管理, 2007
户籍	南通	上海	长沙
家庭情况	一子, 上海工作	离异, 子随母	一子, 3 岁
工作经历	1980-2000: 南通某国有企业 工会, 干事 2000-2006: 南通某行业养老院, 办公室主任 2006-2015: 南通某行业养老院, 院长 2015 年 2 月 退休	1997-2008: 上海市某区民政局, 科员 2008-2010: 上海市某街道养老院, 办公室副主任 2010-2011: 心怡酒店, 餐厅经理 2011-至今: 上海达横贸易公司, 自主创业 2013-2014: 华芯养老院, 院办主任 2014-2015: 顺颐养老院, 副院长	2007-2009: 上海金湖敬老院, 院办文员 2009-2013: 长宁区亲苑养老院, 先后在院办、后勤部、护理部任文员、主管、部长助理 2013-2015: 长宁区亲苑养老院, 院长助理
应聘动机	已退休, 回子女身边, 仍有精力工作	职业成长需要	张总推荐, 未面试
期望薪资	月薪 7 千元	年薪 20 万元	
面试表现	业务熟悉 务实、沉稳	业务一般 有进取心、较张扬 据称有关系圈	

2 识人之“惑”：一次董事会的会议记录

会议名称：2015 年第 4 次董事会

内容：① 闸北区亲苑养老院院长聘任；② ××××××

时间：2015 年 3 月 23 日

地点：612 会议室

主持：李伟才

记录：李柏林

出席：李伟才、李柏海、张季虹、赵海映、马东波

张季虹：闸北区分院的开办条件基本没有问题了，前几次会议安排的工作均比较顺利地完成，一般人员的招募在李柏林的主持下也正顺利进行，现在的问题

就是院长还定不下来。本月初进入面试程序的候选人一共有 5 位，大致分为两类。一类退休或临近退休的其他养老院院长，我们现在聘用的院长基本都是这一类人。另一类是渴望职业进阶的各种“准成功”人士，他们都有一些从业经历，但没做到院长，他们年轻些，学历也高。面试后，我们认为第一类候选人之中，米荣艳条件最好，在第二类候选人中，胜出的是黄剑。他们代表着不同的类型，谁行谁不行，还要听听大家的意见。另外，大家也看到了，我还推荐了刘小玉。

李伟才：刘小玉的情况大家都比较熟悉了，公司的发展的确不能仅靠外人，自己也要培养。张总跟我提过可不可以把她列为候选，我没有意见。张总也认为，刘小玉就是太年青了，怕她压不住下属。所以，大家先看看另两个候选人中会不会有更好的。

李柏海：我看黄剑的条件非常好——41 岁，年富力强，还没有家庭负担；经验也很丰富，在多家养老院中工作过；还有 MBA 硕士学位，这正是我们需要的“正规军”。张总提到他没有做过院长，但是，如果他做到了院长，他还会跳槽吗？我个人认为，完全合适的人在人才市场上是没有的，黄剑也许不能马上达到胜任的标准，但我相信，只有我们给他一个机会，他会马上成长起来。而且，因为我们给了机会，他可能会更感谢我们，更受激励。

赵海映：李董的观点，我赞同，不过其中有一点，不敢有把握。我不太认为，他会产生感恩之心。大家看，这个黄剑跳槽也太频繁了。而且，他自己还有一家公司，他会把精力放在养老院吗？将来，他会不会用那家公司来“坑”我们养老院。面试的时候，他有没有解释？

张季虹：面试时，他解释他跳槽的理由五花八门，都挺理直气壮的，看来是事前做了准备。不过，我凭直觉，他这人不太好相处，野心挺大。关于他那家公司，他说做的是酒店用品的进出口业务，现在是他的朋友在打理，他作为投资人就分分红。如果我们将来用他，赵总提醒的关联交易的事情，我们必须事前有预防措施。

李柏海：我们不能靠直觉决策吧！

张季虹：我们之前在其他几家分院，比如浦东分院、宝山分院，其实聘任过好几任的院长、副院长，都是黄剑这种类型的，但都不欢而散。他们简历很漂亮，可往往自恃过高却眼高手低，或者空想连篇而不脚踏实地。这个黄剑在面试的时候，分析宏观形势、设计战略部署时头头是道，可具体到业务上，却不怎么熟悉。我总担心又来一个“大爷”。

马东波：张总的顾虑是对的，但我们不仅需要“将才”，更需要“帅才”。如果这个人能做大事，我这里的总经理的位置可以让给他。

李伟才：我还是比较相信张季虹的感觉，她也不是“武大郎开店”的人。那么，大家再看看米荣艳怎么样？

赵海映：毫无疑问，米荣艳可以直接上手，聘她的风险最小。我就是南通人，她管理的南通那家养老院在当地小有名气，相信她在业务上没有任何问题。当然，人老了，反应慢，容易忘事，我们可以再聘一个院长助理。而且，她开价也低，就是再加上一个助理，人工成本也低于黄剑。

李伟才：我们公司开养老院也有近十年了。十年来，聘任过的各家分院的院长也有十几位了，大浪淘沙也好，优胜劣汰也好，现在在任的院长都是米荣艳这样的退休再就业的老院长。这是不是说，我们只能聘用这样的呢？我以为，早先几年，这样的做法是对的。我们大家都没有经验，靠老同志带一带还情有可原。可现在还是这样，多少有些不思进取呀！大家看看我们年初定下的战略规划，我们一方面要快速扩大规模，另一方面要形成全业务流程的标准化改造。靠这些老同志，能完成任务吗？当然，我不是反对聘用米荣艳，她的确仍然是一个挺好的候选者。我说的是，我们应该往前看，我们全体分院的组织人事政策都应该有所改变。

张季虹：董事长的指示很重要，我也在聘米荣艳的问题上有顾虑。另外，她本人在业务上没问题，但可能也不太好合作。在面试的时候，发现这个人太内向了，对人也挺冷漠。我观察到，另几个人在面试前都互留电话，还加微信群，就她孤立在外。

马东波：所以嘛，黄剑是可以试一试的，而且大家要注意，黄剑以前刚好在区民政局干过，这可是难得的关系。

赵海映：我反对，他这个关系可不靠谱。“八项规定”以来，关系反倒成为了人们避讳的东西。而且，他这种喜欢跳槽的人，跟原单位的人的关系是好还是坏，还真说不清楚。

张季虹：我对比一下面试的时候黄剑和米荣艳的表现，他们是截然相反的两种人。我一个问题问出去，米荣艳就寥寥数语，可黄剑却滔滔不绝。比如，我问老人与主要岗位的人员比率的问题，米荣艳能迅速将老人划分为两种类型，并随口指出各自的人员比率关系。回答后，米荣艳就眼一耷，面无表情地像是在说，“要我就签，不要我的话，我还有别的事”。但是黄剑不同，他会眉飞色舞地先扯到国外的养老院经营理念，再强调中国老人的行为习惯，还告诉你中国养老院的发展战略应该是什么。兜来兜去，就是不直接回答问题。更要命的是，黄剑的这些理念，无非一个中心，就是怎么从老人和他们的子女身上赚钱。并从言谈话语中，反映出这是一个非常推崇个人英雄主义的人。这就跟我们公司的气氛完全

不一样了。

李柏海：我明白为什么要把刘小玉列为候选人了，就是其他人张总都没看上。刘小玉前年升任院长助理，也是张总力荐的。看来张总真是蛮喜欢她的。

张季虹：选择刘小玉，是从两个方面考虑的。首先，刘小玉很敬业，责任心非常强。大家知道在长宁分院，小玉多受老人喜爱吗？我要是和小玉经过护理区，几乎每次她都会被老人拦下来，老人像对自己家人一样，要求小玉为她做点什么，或者叮嘱小玉自己要注意些什么？其次，小玉有真正的专业背景，她学的就是老年服务与管理专业，她毕业的那所长沙民政学院是国内最早开设这个专业的。

赵海映：关于是否被老人喜爱这一点，我认为这是考察一线员工的重要指标。我也听说过，小玉是一个责任心很强的年轻人。但是，我要提醒一点，我们现在要聘任是院长。

马东波：至于刘小玉所谓的专业背景，也不过是专科水平，基层干干还行。另外，她刚来的时候做咨询接待，还曾因为听不懂上海话，捅过篓子，让人投诉到市民政局，我们公司被动了好几个月。这可别忘了。

李伟才：刘小玉，我们都很熟悉，我常常拿她给李柏林他们几兄妹做榜样。我个人觉得，她现在的问题就是太年轻，让一个 30 岁都不到的人做养老院的院长，会不会让人觉得不靠谱。院长队伍的年轻化，以及建立公司内部上升通道，是符合我们的战略方向的，但聘刘小玉为院长，会不会太激进一点。不过话又说过来，没有创新就没有突破。

李柏海：我看，这三个候选人各有所长，你们推荐谁当院长，我都没有意见。我觉得这件事还是张总自己定吧！

李伟才：我也是这个意见。刚刚的讨论很充分了，我们的分析请张总全面吸收。我认为董事会可以授权张总，由她在三天内做出最后裁定。

会议决定事项：董事会授权张季虹，于 2015 年 3 月 26 日前，在米荣艳、黄剑、刘小玉之内选聘一人为闸北分院院长。

3 识人之“获”：三次聘任往事

董事会结束后，张季虹觉得会议的争论一直处于就事论事的浅层次，大家靠的是基于经验的直觉推断。她在想，在这些经验的背后是否可以得出一些通用性的识人原则呢？想到这里，过往的三次不欢而散的聘任往事浮现眼前。

3.1 学历与能力

2009 年，亲苑公司已经在筹建第四家分院了，而张季虹还在兼任浦东分院的

院长，负责日常工作的常务副院长已年近 60。显然，物色新院长是当务之急。

面试中，一位年轻人的表现让她眼前一亮。此人姓马，34 岁，男，社会工作专业本科毕业，正在职攻读 MPA 专业学位，目前在浦东一街道社会事务工作部任职。在面试交流中，小马解释了他之所以“下海”，是因为不愿意按资排辈地等待职业发展，希望能把握自己的人生。他也十分坦诚地表达了自己选择亲苑浦东养老院的原因，是清楚养老服务事业的发展前景，也了解浦东养老院背后的亲苑公司和伟柏集团的背景实力。在沟通中，张季虹对小马印象极好，发现此人口才好、思维敏捷、有上进心。而且，在这些年的人才市场上，这样高学历的专业对口人才同意应聘民营养老院实在难得。当然，小马缺乏养老院的工作经验，在业务知识上几乎是空白。然而，张季虹看重的是他的发展潜力。为此，决定聘请小马为副院长，让他在年长的常务副院长和她自己的指导下，先学习一两年。为了留住这样的人才，张季虹为小马开出正院长级别的工资。

然而，很快发生的一件事情让张季虹完全改变了对小马的看法。这天早上，张季虹正在召开院务会议，一位老人家属来投诉饭菜质量问题，张季虹请小马去处理。可是等小马有些不情愿的离开后，大家开始向张季虹抱怨了。常务副院长批评小马“成事不足败事有余”，他们一起去跟供应商谈判，他一张口就把底牌露了出去，任凭旁边人怎么使眼色，也不察觉。此外，他在院办出入院岗位熟悉的那两天，只要是他接待的，全能打个八折。院办主任马上附和，说小马没有经济头脑乱花钱，前两天要求立即更换全部办公用品，新的一定要有养老院 LOGO。护理部长也插话，说小马有“精神病”。刚来的前一个月，几乎不来护理区。可是最近却来得很勤，每天不干正事，就热衷于在孤寡老人间牵线当红娘。前两天要撮合的一对，男方的老婆就住在院里，搞的人家老两口差点打起来。

在大家哈哈大笑的时候，突然听见外面吵了起来，当张季虹等人跑出去后，竟然看到小马和一位家属撕扯起来。一番赔礼道歉后，张季虹把小马带回办公室。小马解释到，是这位家属太胡搅蛮缠，要求每顿饭多提供荤菜，而小马告诉这位家属，老人多吃肉不好，是他把早餐和晚餐里的肉包子撤了的。张季虹批评小马，且不管你自作主张对不对，即便你是好心，也不能跟客户吵起来啊。令张季虹想不到的是，居然小马感到十分委屈。不断地说，他这么个研究生成天做这些鸡毛蒜皮的小事，实在是暴殄天物，如果不是因为亲苑公司要连锁发展，如果没有伟柏集团的背景，才不会屈尊这么个地方。而更令张季虹失望的是，说着说着，这么个一米八的男人竟然痛哭起来。

3.2 酷院长

宝山分院曾经聘用过一位院长。此人姓钱，曾在上海一家名气很大的公办养

老院长任院长，长达十四年，是上海养老服务业的标杆式人物。在听闻钱院长即将退休后，张季虹开始与其接触，在压倒多位竞争对手之后，终于聘请到了钱院长。

钱院长到任后，迅速让人知道了什么叫做“正规军”。两个月不到，她彻底修订了宝山分院的工作流程和工作标准。张季虹此前摸索出来的一些所谓“绝招”，被钱院长批得一无是处。虽然钱院长常常让张季虹下不来台，但是张季虹从心里佩服钱院长，也庆幸能够把钱院长“挖”过来，更希望钱院长能成为她的良师益友，把钱院长的经验推广到各家分院，彻底提高亲苑公司的管理水平。然而，不知道为什么，“蜜月期”过后，张季虹发现自己并不太愿意与钱院长接触，好像有些怕她似得。事实上，张季虹很快就发现，怕这位钱院长的不止她一个，大家都在背后称钱院长是酷院长。

她的下属说她酷，是因为她太冷谈和严酷。平日里，能不开口就不开口。向她汇报工作，她的反应只有两个，一个点头，二是摇头。宝山分院的院办主任不止一次向张季虹抱怨，自从酷院长来了后，院里的气氛太冷了。很多同事都因为事情做错而被她惩罚，而且她发现问题后从来不当面指出来，她会一声不吭地把你的月度奖金扣光，等你向她询问时，她会拿出一个笔记簿，上面写满了你犯的错误。她不仅是酷，更是恐怖。

老人们说她酷，是因为她太冷漠和世故。老人一直抱怨，她从来不到护理区，一些老人甚至不认识她。特别是当患病老人发病时，她从来是能不露面就不露面，实在是必须要出面了，她也是一副与我无关的表情。有一次，一位老人在走廊上摔倒了，当时恰好酷院长在附近路过。可她看着老人求助的眼神，并没有马上赶上前去，而是等到有别人到场后才一同过去。虽然在她的指导下，随后的处置非常专业，老人转危为安。但是那位老人事后却投诉了酷院长，指责当时酷院长的行为像路人一样，生怕自己被讹上。

公司总部的同事说她酷，是因为她太孤傲和守旧。自从她上任以来，公司下达的各项管理制度，在宝山分院推行起来困难重重。每每向她质询，她的回复是这些规定统统不对，宝山分院自己做得那套才最科学、最规范。可是，宝山分院到底怎么做的呢？可不可在各家分院共享一下呢？她又从来不提供。公司购置的一套管理信息系统，在其他分院被充分使用，但宝山分院却像是这个信息网络上的黑洞。向她提出要求，她却说电脑怎么比得上人脑。公司行政总监李柏林有一个统计，在她上任后的近一年里，公司、区里、市里共向她下达了八次各类学习通知，除了刚上任的第一个月去过一次之外，其余七次统统缺席。

3.3 道不相同，不相为谋

两年前，闵行分院的老院长提出退休。这位老院长在闵行分院成立的时候就

来了，开始的时候对养老业务也不熟悉，在财务部和后勤部摸爬滚打多年后，被任命为院长。虽然工作一贯兢兢业业，但毕竟是半路出家，养老院的各项业务活动都不甚规范。当她提出退休后，张季虹就开始物色人选，并决定要找一个专业知识和实践能力都强的人。后来，在一次行业会议上，张季虹认识了苏州的一家大型养老院的王院长。王院长表示条件适合的话，希望到上海来发展。

王院长，男，45岁，本科学历，进入养老服务行业有十多年了。张季虹动用多重关系，许下重金，一年前终于把他“挖”了过来的。平心而论，最初的几个月王院长在闵行分院的工作十分出色，甚至连董事长也夸赞他，因为养老院的利润在不断平稳地上升。但是，最近一段时间闵行分院员工辞职、老人退床的比率越来越高。作为总经理，张季虹自然知道发生了什么。

几个月前王院长曾经做了一个经营方案，其目的是提高养老院的利润。对此，张季虹提醒他，提高运作效率是对的，但是亲苑公司的文化是要做有良心的养老院，千万不能以钱为唯一目标。当时，张季虹就发现似乎王院长对她的话不以为然。最近通过调查发现，的确王院长的一些做法无法容忍。

王院长使用种种或明或暗的手段“盘剥”老人，甚至“筛选”老人。过往一些免费的服务项目，比如常规的身体检查，也开始收费。好心人的一些慈善捐赠，他也透过种种方式，变相地“卖”给老人。公司下拨的用于设备升级、楼宇整修的经费，被大量转用于能产生直接效益的各种收费保健项目上。对于那些护理成本高且利润贡献低的老人，他会使用种种手段“劝退”他们。

王院长在员工管理中，强调等级制。在以创收为核心指标的绩效考核体系下，每月对员工排名，甚至部长级的中层管理者也要每月排序。考核中，不看过程只看结果，不管团队互助只宣扬个人英雄。根据考核结果，实行末位淘汰制，并且大大拉开不同等级员工之间的薪酬福利待遇。

王院长上任后，不断游说张季虹，要求更替原来的供应商。这些供应商是经过多年的合作，一步步筛选后被固定下来的，有些甚至是多年前张季虹还在兼任院长时建立的老关系。在王院长的不断要求下，张季虹终于松口允许更换部分供应商。王院长拿到“尚方宝剑”后，瞒着张季虹几乎换了全部的供应商，甚至全公司统一采购的几家供应商也差点被他终止了合同。他的下属不断提醒他要注意风险，食品和药品可不能出一点问题，还是用熟不用生的好，可他却说“富贵险中求”。

4 尾声

夜深了，看着面前的三份简历，张季虹犹豫不决，到底该选谁呢？回想起过

往的经历，她又有所悟。突然手机响了，是董事长李伟才的电话。

“季虹啊！今天会上有两点我没有表达清楚，可能会影响到你的判断。第一，你千万不要顾忌我们家族的利益关系。我知道，别人说我们是家族企业，我也多多少少会照顾李柏林和他的几个堂兄弟的利益。但是，我一向认为做事业要有职业精神，公司是我们大家的公司。所以，你决策时不用考虑我们家族的问题，以公司的战略大局为重。第二，你也千万不要太在意赵海映和马东波他们几个的意见。首先，你要相信你自己的能力和判断。其次，在养老院业务上，你比他们都有经验。另外，你我都知道，他们有的意见并不是对事而是对人的，有的话是说给我听的。”

“好了，你拿主意吧！”李伟才在电话里最后说道，“无论你的决定是什么，我都支持你。”

放下电话，张季虹决定不再犹豫了，终于在笔记本上写下了她的选择。可以睡个安稳觉了，按照以往习惯，如果明早起来没有充足的理由，笔记本上的那个方案就是最后的决定。

（案例正文字数：11788）

The Dilemma and Gains of the Selection Process of Qinyuan Rest Home's Director²

Abstract:

China's pensions services are currently developing rapidly, a strategic resource that this industry's development lacks the most are high-end professionals. Currently, Qinyuan Company in Shanghai is facing such a problem. The Zhabei District Branch is in urgent need of appointing a director. Having the choice between different candidates, what is the best way to choose the most suitable person that matches all aspects such as the industry's needs, strategic orientation and cultural integration perspective? This is connected with personality-job fit. This case portrays the striving for the so-called “the dilemma of the selection process” on the base of records of board of directors' meetings and the decision problems that Qinyuan Company is

² Wu Jiong and Fu Xiehong, Glorious Sun of Business and Management School, Donghua University.

facing. At the same time, reviewing the past three appointments of Qinyuan Company, the so-called “the gains of the selection process”, where they chose candidates according to their ability, personality and values could provide answers to this problem.

Key Words: Personality-job Fit Theory; Ability; Personality; Values

案例使用说明：

亲苑养老公司的识人之“惑”与“获”

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于《组织行为学》课程中广义的“人职匹配”主题的讨论。所谓“职”，涉及到职业性质、岗位要求、组织环境等，而“人”则关注人格、能力、情绪智力、价值观、态度等多种因素。因而，“人职匹配”就成为了贯穿《组织行为学》“个体行为篇”多数章节的一条知识线索。于是，本案例的讨论既有利于分别解读《组织行为学》的多个理论要点，也有利于通过“人职匹配”的线索将这些知识环节连通起来，综合应用。

2. 本案例的使用对象是 MBA 和 EMBA 学员。

3. 本案例的教学目的是让学员通过参与一个真实的养老院院长的选聘决策，在战略层面上认识到人才评价的整体系统性原则和适用权变性原则，在战术层面上学会各种识人策略，包括能力的维度和水平评价，人格特质的属性辨识，个体价值观与组织文化的耦合度评估，等等。从而，以“人职匹配”为线索，使学员掌握相关的理论知识，也提高其认识、分析、解决实际问题的能力。

二、启发思考题

1. **综合决策问题：**你会选择谁当闸北区亲苑养老院的院长？

(1) 阅读完案例的第一部分材料后，你作为一名还不甚了解详情的董事，会选择谁当院长？

(2) 阅读完案例的第二部分材料后，你作为一名参与董事会会议全程的董事，会选择谁当院长？

(3) 阅读完全部案例材料后，如果你是张季虹，会选择谁当院长？

2. **理论核心问题（能力）：**研读第三部分“学历与能力”的子案例后，你认为谁适合当院长？

(1) 假如一个岗位需要 60 分的能力就可以完成基本工作，你会聘任多少分的人？

(2) 小王在情绪管理上出了什么问题？你得到何种启示？

3. **理论核心问题（人格）**：研读第三部分“酷院长”的子案例后，你认为谁适合当院长？

(1) 钱院长的“酷”，与哪些人格维度有关？她的“酷”，是有个性，还是有毛病？

(2) 钱院长这个年龄段的人近些年来的一些行为习惯在社会上引起许多争议，有人说是“坏人变老了”。你是什么观点？一个时代会塑造一种人吗？

4. **理论核心问题（价值观）**：研读第三部分“道不相同，不相为谋”的子案例后，你认为谁适合当院长？

(1) 王院长以利润至上，张季虹要做有良心的养老院，你赞同谁？

(2) 可以从哪些方面基本刻画一个人的价值观？又从哪些方面基本刻画出一个组织的文化？

5. **案例拓展问题**：

(1) 不同传记特点是否会引致不同的个体行为？

(2) 什么是商业伦理？

(3) 外部招聘与内部提拔的优劣各表现在什么方面？

(4) 张季虹等董事在决策中存在什么样的知觉偏差？

(5) 如何衡量工作态度？

三、分析思路

本案例以广义的“人职匹配”为决策问题和知识线索，串联《组织行为学》课程中“个体行为篇”的多个知识环节。进而，本案例有三种使用方案：

A 方案：仅用于“人职匹配”的决策问题。该方案的分析重点是，一方面强调职责的分析是“人职匹配”的前提，另一方面强调“识人”的关键要素包含能力、人格、价值观三大领域。该方案对应上述“启发思考题”的第 1 类题目。

B 方案：在 A 方案的基础上，全面展开能力、人格、价值观三个重点章节的理论知识。既解决案例的“识人之惑”问题，也归纳案例的“识人之获”的结论。该方案对应上述“启发思考题”的第 1 至第 4 类题目。

C 方案：将该案例作为整个《组织行为学》“个体行为篇”的背景案例。除了 A、B 方案联系到的知识点之外，上述“启发思考题”第 5 类题目所涉及的知识也能应用到本案例。

A、B、C 方案所涉及的知识点见图 1 所示。

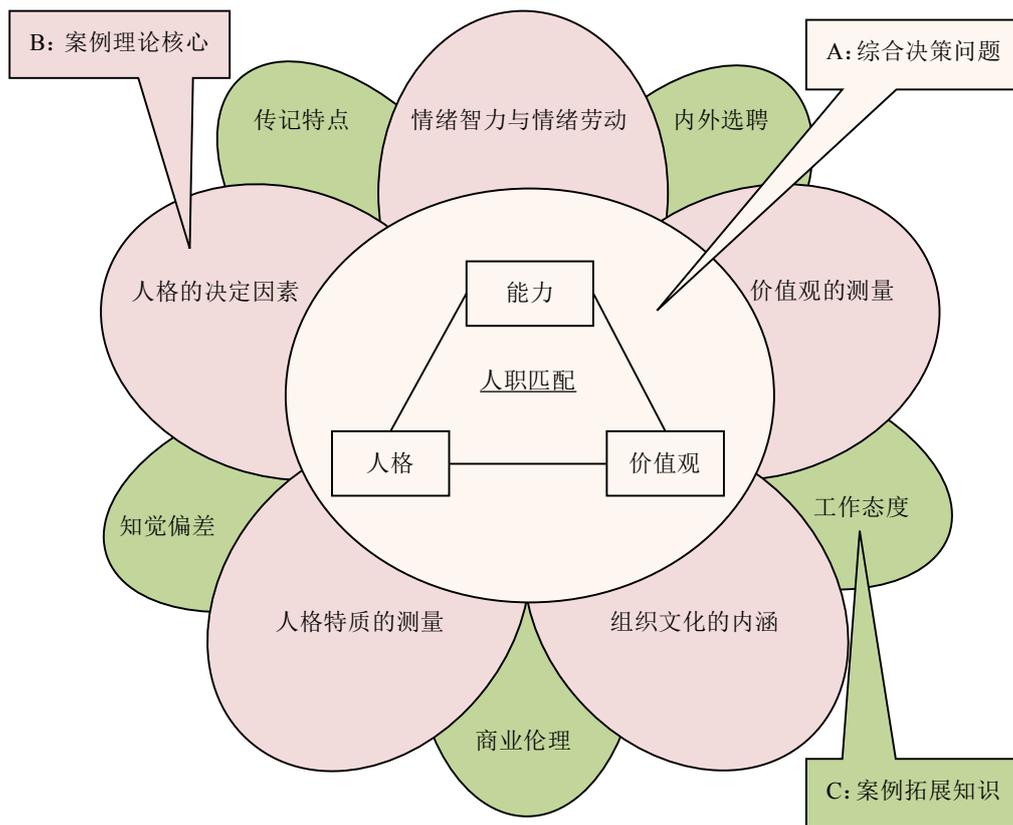


图 1 案例所涉及的知识环节

Figure 1 Knowledge Involved in the Case

B 方案能高效的使用本案例信息，以下重点介绍 B 方案的分析思路。如果将其后三个步骤的分析内容压缩，即成为 A 方案。

步骤 1：以案例第一部分为讨论基础，让学员假想自己是董事会召开前的董事，进而做出决策。这时的讨论焦点就是归纳了候选人基本情况的简表，而这种讨论很有可能就陷入基于传记特点的“谁最优”的“陷阱”。面对这种情况，一方面要引入一个知识环节——传记特点与绩效表现，另一方面要告诫学生，不要幻想所谓的最优，不要急着下结论，先把案例第二部分认真地阅读后再做出选择。

步骤 2：案例第二部分中的内容明确指出了适合组织需要才是选才原则，没有所谓的最优。这里插入知识点——管理的权变原则。随后，请学员分析从哪些角度来归纳组织的要求。显然，本案例关注三方面——职业性质、组织战略、组织文化。然后，就引入了本案例的核心知识——人职匹配。最后，再引导学生将董事会上董事们讨论的主题，归纳成三个关键词——能力、人格、价值观。进而，将对这三个关键词的概念学习，上升为课程的重点。

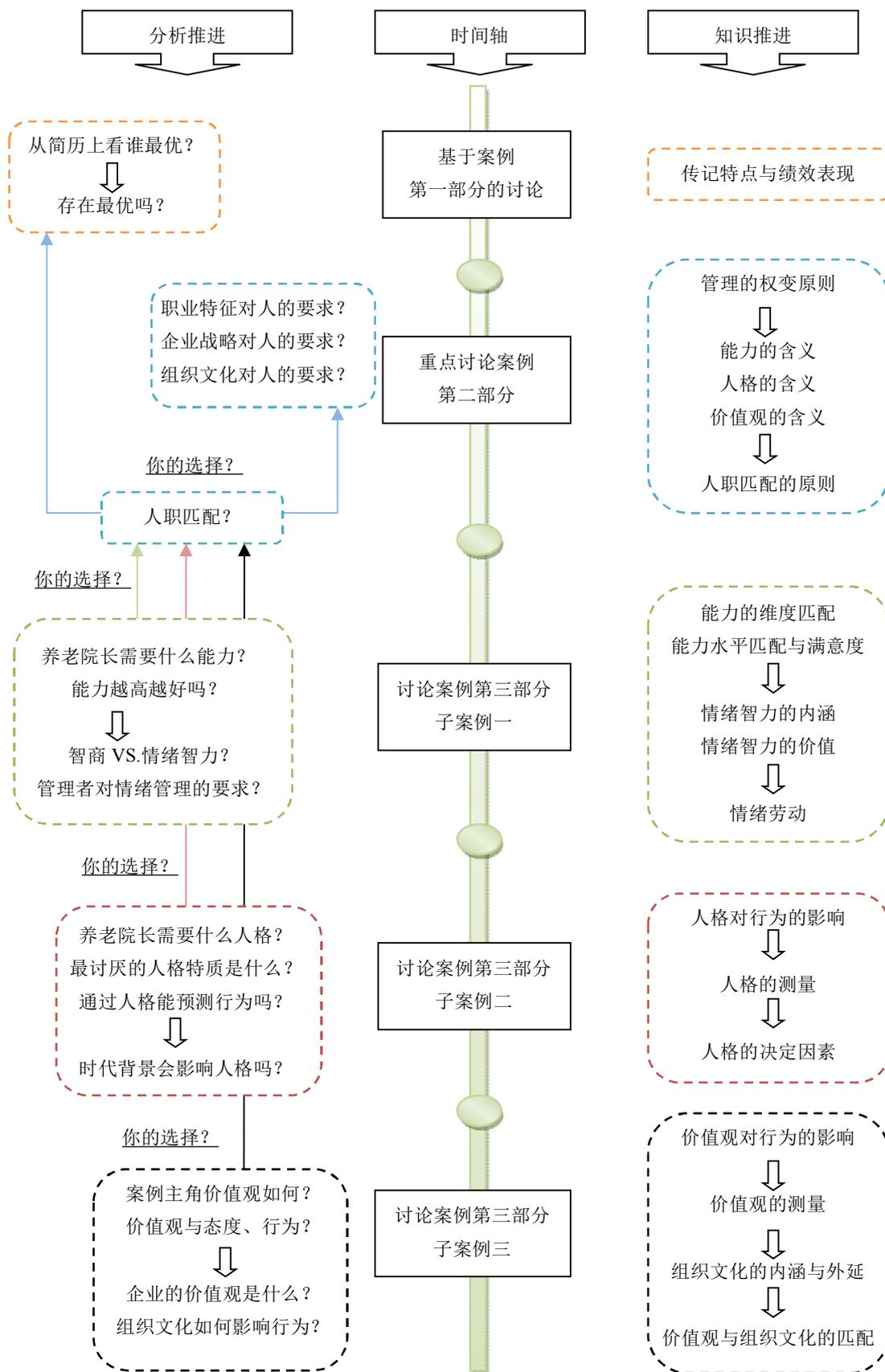


图2 案例分析思路

Figure 2 Case Analysis Method

步骤 3：将讨论的重点引导到案例第三部分的第一个子案例，深度学习基于能力视角的人职匹配。一方面介绍附件 2（一所大学养老专业的专业简介）和附件 3（闵行区分院院长的职责说明）的内容，另一方面广泛讨论职业经理人的能力素养，以此得出养老院院长的能力要求。随后，重点讨论能力水平的高低与职务匹配的关系，引导学员认识到能力，特别是自我评估的能力高于岗位要求，将势必造成工作满意度的下降，这里引入一个额外的概念——工作态度与满意度。另外，这一部分要引导学员认识到，对于管理者，情绪智力是极其重要的能力素质，这样课程就进入到一个重点知识——情绪智力的内涵与价值。在情绪智力的概念之下，另一个有关情绪管理的重点知识——情绪劳动，也必须要求学员掌握。

步骤 4：将讨论的重点引导到案例第三部分的第二个子案例，深度学习基于人格视角的人职匹配。以案例中的酷院长为例，请学员谈谈在工作中是否遇见过类似的“酷人”，并扩展讨论，谈谈最不满意与什么样的人合作。在讨论中，教师可以以“大五模型”为基础，归纳学员的观点，这样就引导出本部分的核心知识——人格的测量以及人格对行为的预测作用。然后，反过来分析养老院院长的人格要求。另外，以酷院长同龄人引发的关于“老人变坏”的社会话题为基础，说明人格形成的决定因素是什么？甚至可以请学员分析自己作为“独生子女一代人”，普遍的人格特征是什么？借助这个话题，进一步提醒学员认识到，时代背景对另一个因素的影响更为明显，这就是下一个子案例所讨论的价值观。

步骤 5：将讨论的重点引导到案例第三部分的第三个子案例，深度学习基于价值观视角的人职匹配。通过讨论，引导学员认识到王院长和张季虹的根本分歧是价值观的分歧，并说明为什么价值观分歧很难调和，这涉及到案例的知识重点——价值观的含义，以及价值观、态度、行为之间的内在关联。进一步，请学员归纳王院长的价值观取向，略加扩展后引出价值观的一个测量方法——霍夫斯第德文化维度模型。这里请学员判断，为什么要用文化来测量价值观？于是，就引出了组织文化的内涵（这是本案例不属于“个体行为篇”范畴的唯一知识）。进一步，让学员认识到基于价值观的人职匹配的实质——个体价值观与组织文化的耦合。

四、理论依据与分析

本案例的设计初衷是将《组织行为学》“个体行为篇”的主要知识加以贯通，所以案例中埋下的伏笔较多，涉及到众多知识点，它们可以按图 1 所示分为三个层面。其中，与案例核心思想“人职匹配”紧密相关的理论知识主要集中在中间

的两个层面，以下仅就这两个层面分析本案例的理论依据。

1. 人职匹配

(1) 狭义的人职匹配

如果严格地遵从学术传统，所谓的人职匹配，专指霍兰德的人格—职业适应性理论（personality-job fit theory）。1959年，霍兰德出版《职业决策》一书，并提出，员工对工作的满意度和流动意向，取决于个体的人格特点与职业环境的匹配。该理论的关键点是：第一，不同个体在人格方面存在本质差异；第二，工作具有不同的类型；第三，当工作环境与人格类型相互协调时，会产生更高的工作满意度和更低的离职意向^[1]。

根据霍兰德的人职匹配理论，实现组织和个人双赢的聘任决策是，使每个人独有的人格特质与职业环境协调一致。在这样的人职匹配下，个人的工作热情和工作潜力就会被激发，从而提高作业效率和组织绩效，并提高个人职业成功的可能性。根据霍兰德的观点，个人的人格倾向可以划分为实际型、研究型、艺术型、社会型、企业型和传统型共六种，每种人格类型对应着一系列的职业类型。比如，研究型的人具有聪明、理性、好奇、精确、批评等人格特征，喜欢智力的、抽象的、分析的、独立的定向任务这类研究性质的职业，但缺乏领导才能，其典型的职业包括科学研究人员、教师、工程师等。

注：可以通过互联网完成基于霍兰德量表的在线人职匹配测试。

(2) 广义的人职匹配

与霍兰德的人职匹配近似的观点还有人岗匹配（person-job fit）以及个人组织匹配（person-organization fit），这些观点都属于广义的人职匹配范畴，或者称为人与组织环境的匹配（person-environment fit）^[2]。事实上，人与团队的匹配也包含在这个概念之内，不过由于本案例不涉及，就不做说明了。

人岗匹配是指个人特征和岗位要求的对应关系。不同于霍兰德理论，这里的“岗”不是指“职业”，它更强调岗位的职责要求，强调岗位上所附着的组织需求。这里的“人”虽然也与个体的人格特征有关，但更关心个体的知识、技能和能力。人岗匹配理论认为，只有任职者具备了相关的能力要素后，才能胜任这个岗位上的工作。

个人组织匹配衡量的是个人与组织之间的相容性，而相容性至少在以下两项条件之一满足时到达：①个人与组织至少有一方能够提供给另一方所需的资源；②个人与组织具有相似的基本特征^[3]。其中，第②条与前述的其他匹配不同，它关注的是个人的价值观以及人格、目标、态度等要素，与组织的文化以及气氛、

目标、规范等基本特征的相似性。研究发现，当员工的价值观与组织文化相融后，员工的工作态度会更积极、工作压力会更小、离职意向会更低，从而工作绩效会更好。

由此可见，完整的人职匹配至少涉及到三个层面：第一，人的人格与职业特征的匹配；第二，人的能力与岗位要求的匹配；第三，人的价值观与组织文化的匹配。

(3) 重要相关知识点

人职匹配理论在人力资源管理中的一个重要应用和发展是胜任力理论。胜任力理论以胜任力为评价个体特征的要素，来完成人职匹配工作。所谓胜任力指的是个体的某些特征，在特定的工作岗位和组织环境中，这一特征将导致不同的绩效水平。一般可以将胜任力分为内隐胜任力和外显胜任力。内隐胜任力包括人格特质、工作动机、自我形象等隐性因素。外显胜任力包括知识、技能等显性因素。其中，内隐胜任力通过外显胜任力发挥作用，而真正决定个人成败的因素是内隐胜任力。所以，胜任力理论源于人职匹配理论的“匹配”思想，又超越人职匹配理论中对个体特征的显性刻画。但是，胜任力理论对使用者的研究能力和研究条件提出了很高的要求，限制了其实际应用性。所以，以人职匹配的原始思想直接指导企业实践，仍不失为一种明智的管理策略。

从根本上看，各个层面的人职匹配理论都遵循一条基本的管理原则——权变原则。所谓权变，就是“没有最好，只有适合”。管理的权变原则指出，不存在一种普遍的、规范的、最佳的管理模式和方法，管理者的任务是理解环境因素及其变动规律，并以此选择适宜的管理模式和方法。所以，环境因素与管理方法之间存在着一种“如果——就应”逻辑关系，即如果环境是这样的，就应采用这种管理方法。具体到人职匹配问题，就是如果“职”是这样的，就应采用选择这样的“人”。

2. 基于能力的人职匹配

(1) 能力差异与人职匹配

能力，是掌握和运用知识技能所需的个性心理特征。当我们评价个体的能力高低时，能力其实表征的是个体成功完成某项任务的可能性。人与人是有差异的，人的能力也有差异。衡量个体的能力差异有两个角度，一是能力的维度差异，二是能力的水平差异。

个体的能力可划分为智力维度和体力维度，在智力维度之下还可划分为算术、语言理解、知觉速度、归纳推理、演绎推理、空间视知觉以及记忆力^[1]。对

于任一个体，这些维度之间虽然存在着正相关关系，但并非长短一致。所以，在能力维度方面扬长避短，是人职匹配的一项原则。

在能力的水平差异方面做到人职匹配，有两种观点。一种认为，人的能力要略低于职责要求。这样可以使工作富有挑战性，促使受聘者更加感恩和谦卑，更加努力地工作。当然，能力也不可过小^[4]。另一种观点，来自松下公司的 70 分原则。松下幸之助说：“‘适当’这两个字很要紧，招募适当的人才，70 分的人才有时候反而会更好”^[5]。70 分，就是比完成职责要求略高一些，而远未达到 100 分。70 分的人才被聘用后，更容易融入团队，有追逐顶尖者的动力和潜力，更加忠诚于公司。而超过 70 分，特别是自认为超过 70 分的人，往往眼高手低、不服管教、离职率高。其实，这两种观点并无本质差异，其实都强调“适合”。只不过前者，把能力的可提升性作为前提。而后者，不过在强调能力不可太高，特别是自认为能力太高是不行的。

对于为什么自认为能力太高的人不宜聘用，可以从工作满意度的一个测度上得到答案。价值—认知理论认为，工作满意度取决于你是否认为工作给你提供了你认为的有价值的东西。也就是， $\text{满意度} = (\text{期望价值} - \text{已获价值}) \times \text{价值重要性}$ ，其中的评判维度可以是工作本身、薪酬、晋升、上司、同事^[6]。比如，你很看重薪酬，那么你期望得到的薪酬与实际得到的薪酬之差，就大致表明了满意度的高低。假如一个能力高的人，或者自认为能力高的人被聘用了，那么，他会基于其自我评价的能力来期望薪资，但雇主只会以他实际承担的职责来发放薪资，于是就产生了差异，进而这类人往往成为组织中满意度最低的人。

(2) 情绪智力

人们越来越认识到情绪智力的存在，及其对行为的影响，人们甚至从“智商”中衍生出“情商”这样的词语，以突出情绪智力作为一种重要的个体能力，具有不亚于认知智力的作用。情绪智力（emotional intelligence），是指察觉和管理情绪线索和情绪信息的能力。情绪智力的内容，可以通过图 3 清晰理解。

图 3 反映出情绪智力依据两个维度，即关注的焦点维度和反应的形式维度，可划分为四个组成部分^[7]。其中，自我管理部分也可再细分为两种能力，即控制自己情绪和冲动的能力，以及面对挫折和失败时的坚持能力。有较多的研究发现，情绪智力对工作绩效有着重要影响，进而对个人的职业发展也具有重要作用。人们发现，高成就者的典型特点是情绪智力，而不是认知智力^[1]。

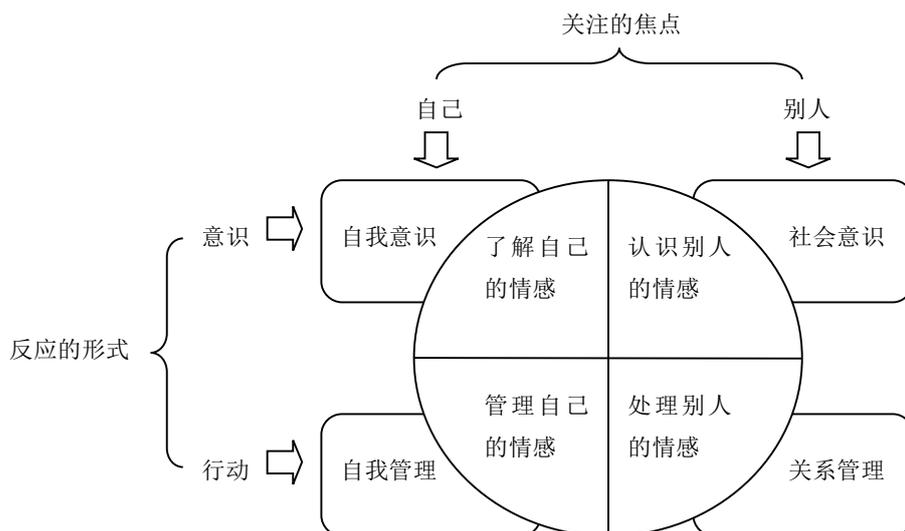


图3 情绪智力的内容

Figure 3 Content of Emotional Intelligence

(3) 情绪劳动

情绪智力是一回事，是否调动情绪智力又是一回事。这就引发了另一个与情绪相关的概念，情绪劳动。情绪劳动是指，员工在人际交往过程中为表现组织所期望的情绪，而增强、伪装和抑制真实情绪，并修正情绪表情的活动。

所以，与体力劳动、脑力劳动一样，情绪劳动也是一种工作投入。情绪劳动的存在意味着情绪可分为情绪感受与情绪表达。情绪感受是人的真实感受，情绪表达是组织所要求的或被视为符合特定工作的情绪。人们的工作角色和工作情境要求人们以表象情绪的行为来掩饰其真实感受。显然，情绪智力更高的人，更善于完成情绪劳动的要求。

3. 基于人格的人职匹配

(1) 人格的测量

人格是个体内部身心系统的动力组织，它决定了个体对环境独特的调节方式，它是个体对他人的反应方式和交往方式的总和^[1]。与人格这个学术概念紧密相关的，人们在日常生活中常用的词语是，个性、气质、性格等。如前所述，人格与职业的匹配是人职匹配理论的研究重点。

为了实现人职匹配，人格的科学测量成为前提。其中，“麦尔斯——布里格斯类型指标（MBTI）”在实践中被普遍使用，《九型人格》也作为畅销读物一度风行。然而，科学研究却更加支持“大五”人格模型（big five model）对人格特质的刻画。“大五模型”测量个体的五个维度的人格特质：

外倾性，描述个体对关系的舒适感程度。它的一端是喜欢群居、善于社交和

果断自信，另一端是封闭内向、胆小害羞和安静少语；

随和性，描述的是个体服从别人的倾向。它的一端是合作、热情、信任他人，另一端是冷淡、敌对和不受欢迎；

责任心，是衡量可靠性的尺度。它的一端是负责、有条理、可信赖、持之以恒，另一端是精力分散、缺乏规划、不可信赖；

情绪稳定性，刻画的是个体承受压力的能力。它的一端是平和、自信和安全，另一端是紧张、焦虑、失望和缺乏安全感；

经验开放性，衡量个体对新奇事物的兴趣和热衷程度。它的一端是富有创造力、凡事好奇、具有艺术的敏感性，另一端是为人保守，对熟悉的事物感到舒适和满足^[1]。

个体的大五人格特质，对其行为有较高的预测度。其中，值得注意的是责任心，责任心强的个体在绝大多数的职业当中会取得更好的工作业绩^[8]。所以，根据责任心来选聘员工，是一项明智的评断依据。图 4 比较全面地反映了大五人格特质的作用机理和结果^[1]。

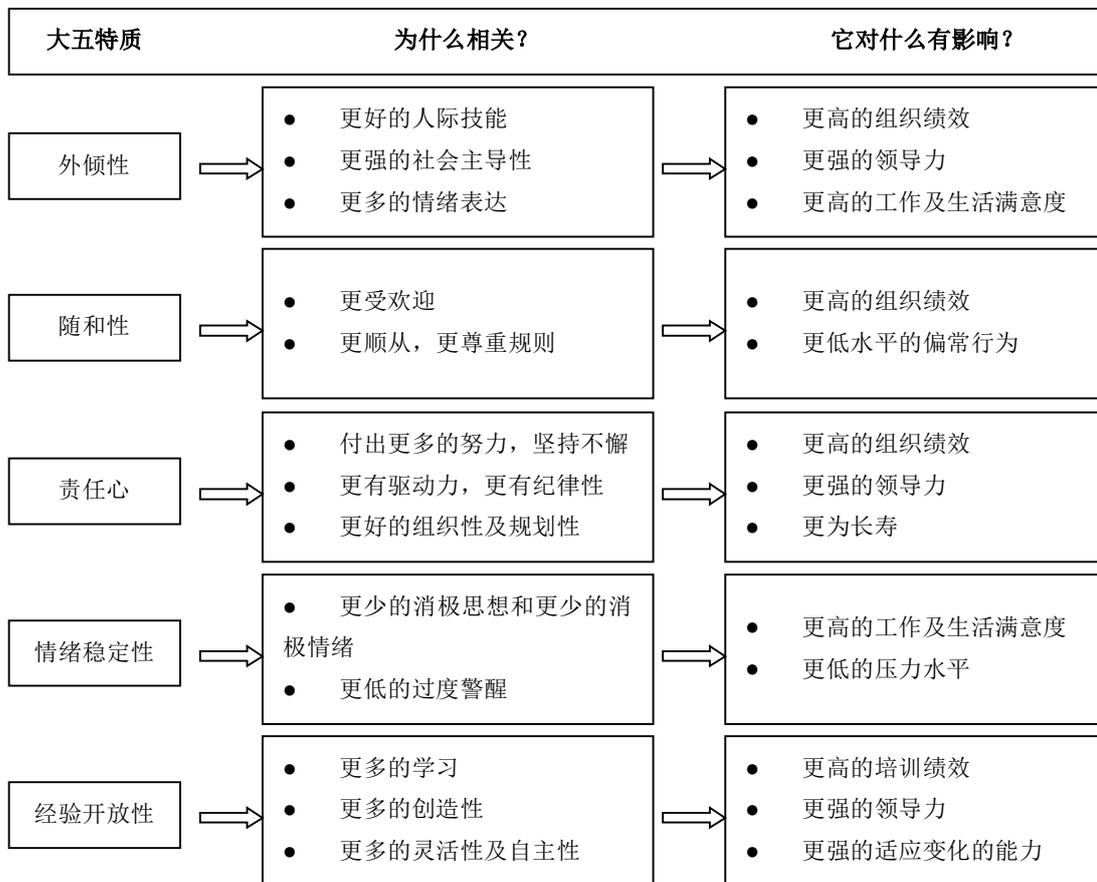


图 4 大五人格特质的作用机理和结果

Figure 5 Mechanism and Results of Big Five Personality

(2) 人格的决定因素

人格塑造行为，那么，是否可以塑造人格呢？考虑到人格是遗传因素和环境因素的产物的观点，在一定程度上人格是可以塑造的。但是，目前研究提供的证据表明，遗传因素相对于环境因素对个体人格的决定作用更加明显。遗传观点认为，根据染色体上基因的分子结构，可以全面解释个体的人格特征^[1]。

但是，这并不表明人格永远不会改变。受家庭关系因素、文化因素、社会阶层和其他群体因素的影响，情绪类、意志类、现实态度类的人格特质在一定程度上是可以改变的。人们在日常生活中，的确会发现不同代际的群体的人格表现和行为特点是不一样的。不过在这一方面，相对于人格而言，以下要讨论的价值观的作用更加明显。此外要注意到，在不同的情境之下，个体的人格表现会有不同。

4. 基于价值观的人职匹配

(1) 价值观及其测量

价值观代表着基本的信念，个人或社会接受一种特定的行为或终极存在方式，而摒弃与其相反的行为或终极存在方式。或者说，价值观是个体对客观事物的重要性和社会价值的一种判断和观点，是人们对客观事物的是非、善恶和重要性的看法和评价，代表着个体的一系列基本信念。价值观是人们早年生活中逐渐塑造的，其影响因素包括民族、社会文化，父母、老师、朋友等的行为，历史或文化事件，等等。同时遗传因素也对人们的价值观造成影响。

价值观对于组织行为的研究很重要，因为它是了解员工态度和动机的基础，同时，它也影响到我们对人对事的知觉和判断。价值观淡化了客观性和理性，从总体上影响一个人的态度和行为。态度是对于某物、某人或某事的评价性陈述——或者赞同或者不喜欢。态度是价值观在特定指向对象上的外显，其核心成分仍是价值观。在工作情境中，人们关注的态度有工作满意度、工作参与度、组织承诺、组织支持感、员工敬业度等。态度由认知、情感以及行为倾向三个层面构成，其中最外层的行为倾向层面的态度对人们的行为有很高的预测度。

价值观可以分为终极价值观和工具价值观。前者指的是一种期望存在的最终目的，它是一个人希望通过一生而实现的目标，比如是否向往舒适的生活、是否偏好自由的人生，如此等等。后者指的是偏爱的行为方式或实现终极价值观的手段，比如对自律、博爱、大胆等的看法。此类价值观可以通过罗克奇价值观调查表完成测量，调查表中包含 18 项终极性价值观和 18 项工具性价值观，每种价值观后都有一段简短的描述。施测时，被试按不同价值观在自身心目中所处的相对位置分别排列顺序，从而构成一个人的价值观系统。对价值观测量的关键意义在于，研究发现相同职业的人倾向于拥有相似的价值观，不同群体的价值观不同，

即所谓“人以群分”。

个体价值观的形成受其成长背景影响，因而在不同的社会文化环境下，人们的价值观体系是不同的。一方面，代际间的价值观差异较大。对于这一点，西方国家的研究已有证明，但对中国的研究还不充分。在笔者多年课程上对数千名MBA学生的调查可知，“独生子女一代”的价值观体系，可以用“个人主义”表示，个别课堂上的调查结果是“物质主义”。另一方面，不同国家之间的价值观差异较大。对此，研究和实践中人们常常引用霍夫斯第德文化维度模型，进行价值观测量。该模型测量五个维度的价值观：权力距离、个人主义对集体主义、阳刚气质对阴柔气质、不确定性的规避、长期取向对短期取向^[1]。人们使用霍夫斯第德文化维度模型测量价值观，可见价值观与文化的密切关系。

(2) 组织的价值观——组织文化

在定义上，组织文化是一组被视为理所当然的共享的价值观，他们帮助组织成员理解哪些行为是可接受的，哪些是不可接受的，这些价值是通过故事和其他符号含义来传播的^[2]。所以，组织文化的内核就是组织的价值观。

一个组织区别于其他组织的价值观，主要体现在七个方面^[3]：

- ① 创新与冒险。员工在多大程度上受到鼓励进行创新和冒险；
- ② 关注细节。员工在多大程度上被期望做事缜密、仔细分析和注意细节；
- ③ 结果导向。管理层在多大程度上重视的是结果和效果，而不是为了实现这些结果所使用的技术与过程；
- ④ 员工导向。管理决策在多大程度上考虑到决策结果对组织成员的影响；
- ⑤ 团队导向。工作活动在多大程度上围绕团队而不是个体进行组织；
- ⑥ 进取心。组织成员的进取心和竞争性如何；
- ⑦ 稳定性。组织活动在多大程度上强调维持现状而不是成长和发展。

重要参考文献：

[1] 斯蒂芬·P·罗宾斯，蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学，第14版[M]. 孙健敏，李原，黄小勇，译. 中国人民大学出版社，2012.

[2] Corine, B.et al. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit[J].International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(1): 138-162.

[3] Kristof, A L. Person-organization fit: An integrative review of its

conceptualization, measurement and implications [J]. Personnel Psychology, 1996, 49(1): 1-49.

[4] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学——原理与方法, 第 5 版[M]. 复旦大学出版社, 2012.

[5] 戚其明. 人才, 从合适的角度招聘[J]. 经营与管理, 2013, (2): 38-39.

[6] 贾森·A·科尔基特, 杰弗里·A·勒平, 米歇尔·J·韦森. 组织行为学——提高执行力和承诺的要素[M]. 吴晓巍, 主译. 东北财经大学出版社, 2010.

[7] 杰拉尔德·格林伯格. 组织行为学[M]. 王蕾, 译. 格致出版社, 上海人民出版社, 2011.

[8] Mount, M. K., M. R. Barrick, and J. P. Strauss. Validity of observer ratings of the big five personality factors[J]. Journal of Applied Psychology, 1994, 79(2): 272-280.

[9] 里基·格里芬, 格利高里·摩海德. 组织行为学——组织与人员的管理, 第 8 版[M]. 刘伟, 译. 中国市场出版社, 2008.

五、背景信息

除了案例正文给出的背景信息外, 教师需要更深刻地理解两点信息。首先要更广泛地把握案例的适用范围。案例所讨论的养老服务业代表着这样一类产业——市场前景极其广阔, 政府部门大力推动, 投资者一致看好, 但是战略性资源严重短缺。于是, 在这样的产业空间下, 谁能率先抢占到战略资源, 谁就能取得竞争优势, 而占有资源的前提是识别资源。这就是本案例的主题, “识才”。所以, 案例讨论中, 行业背景的分析不可忽视。为此, 增加附件 1, 这是一份有助于认识行业背景政府公文。

此外, 附件 2 是长沙民政职业技术学院的老年服务与管理专业的专业简介(这正是案例中刘小玉所毕业的学校和专业, 目前它在业内好评度较高), 附件 3 是亲苑公司闵行区分院院长的职责说明。请教师关注这两份材料, 以熟悉相关专业知识。

六、关键点

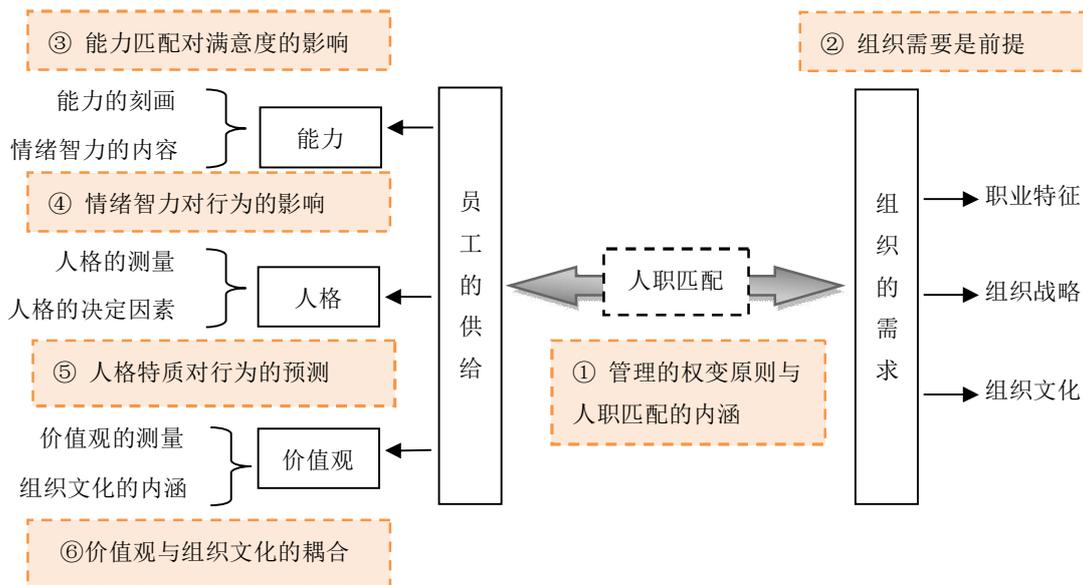


图 5 案例关键点

Figure 5 Key Points of the Case

图 5 展示了案例讨论中的 6 个关键知识要点。建议将以下 6 条观点，作为讨论结论列示在 PPT 或者板书的显著位置。

- ① 没有最优只有最适合，是人职匹配的权变性原则。
- ② 满足组织和人的需要，是人职匹配的目标所在。
- ③ 能力与职责的匹配度，决定了能力的发挥度。
- ④ 情绪智力是一种素质，情绪劳动是一种责任。
- ⑤ 人格特质测试不是算命。
- ⑥ 人以群分——来自价值观的联结。

七、建议课堂计划

这里以“分析思路”中重点介绍的 B 方案为主，介绍课堂计划。其中，案例讨论时间总计 175 分钟，理论知识讲授时间总计 145 分钟，课间休息 40 分钟，一共 360 分钟。按一般 MBA、EMBA 课程的授课规律，在一天或者两个半天内完成。

鉴于学生的学习习惯，虽然会提前一到两周下发全部案例，但仍然留有课堂阅读时间。这个时间不会浪费，教师利用这个时间完成必要的板书。

表 1 建议课堂计划

Table 1 Suggestions of Teaching Plan

案例讨论主题及时间分配（单位：分钟）		知识讲授主题及时间分配（单位：分钟）	
1	<ul style="list-style-type: none"> ● 案例讨论导入 ● 学员阅读案例第一部分 	10	
2	<ul style="list-style-type: none"> ● 以举手方式，就案例第一部分决策，并据此分组（建议换座位，建议引导学生少选刘小玉） ● 每一组请两名学员发言。过程中抓住学员关于“传记特点”和“最优人选”的表达 	10	<ul style="list-style-type: none"> ● 传记特点与绩效表现 ● 提醒学生，没有最优选择，就此强调“管理的权变原则”，并引入下一阶段讨论
3	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员阅读案例第二部分 	10	<ul style="list-style-type: none"> ● 教师板书图 6（结构部分）
4	<ul style="list-style-type: none"> ● 以举手方式再决策，组员调整（可调整座位） ● 请改变观点的学员发言，引导大家认识到组织的需要是识才的前提 ● 引导学员归纳组织需要的要素——职业、战略、文化（完成板书，见图 6） ● 引导学员归纳识才的指标——能力、人格、价值观（完成板书，见图 6） 	25	<ul style="list-style-type: none"> ● 有关能力、人格、价值观的概念、内涵、作用等基本知识的讲授。 ● 全面阐述狭义与广义的“人职匹配”理论
5	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员阅读案例第三部分的第一个子案例 	5	教师板书图 7（结构部分）
6	<ul style="list-style-type: none"> ● 以举手方式再决策，组员调整（可调整座位） ● 请改变观点的学员发言，引导出以下三个主题 ● 以小马及三个候选人为例，讨论养老院长需要的能力，以及职业经理需要的能力 ● 引出一个讨论点——能力越高越好吗？ ● 以小马及三个候选人为例，讨论情绪智力 	30	<ul style="list-style-type: none"> ● 能力的个体差异 ● 能力水平匹配与满意度 ● 情绪智力的内涵 ● 情绪智力的价值 ● 情绪劳动
7	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员阅读案例第三部分的第二个子案例 	5	<ul style="list-style-type: none"> ● 教师板书图 8（结构部分）
8	<ul style="list-style-type: none"> ● 以举手方式再决策，组员调整（可调整座位） ● 请改变观点的学员发言，引导出以下三个主题 ● 以酷院长及三个候选人为例，讨论养老院长需要的人格 ● 通过学员分享经验，寻找主要人格特质 ● 讨论人格特质由什么决定，如何看待我们自己 	30	<ul style="list-style-type: none"> ● 人格对行为的影响 ● 人格的测量 ● 一些有高度预测度的人格特质 ● 人格的因素
9	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员阅读案例第三部分的第三个子案例 	5	<ul style="list-style-type: none"> ● 教师板书图 9（结构部分）
10	<ul style="list-style-type: none"> ● 以举手方式再决策，组员调整（可调整座位） ● 请改变观点的学员发言，引导出以下两个主题 ● 分析王院长及三个候选人的价值观 ● 讨论组织的价值观是什么 	30	<ul style="list-style-type: none"> ● 价值观对行为的影响 ● 价值观的测量 ● 组织文化的内涵与外延 ● 个体价值观与组织文化的耦合
11	<ul style="list-style-type: none"> ● 学员提问与解答 	15	<ul style="list-style-type: none"> ● 案例总结与知识总汇

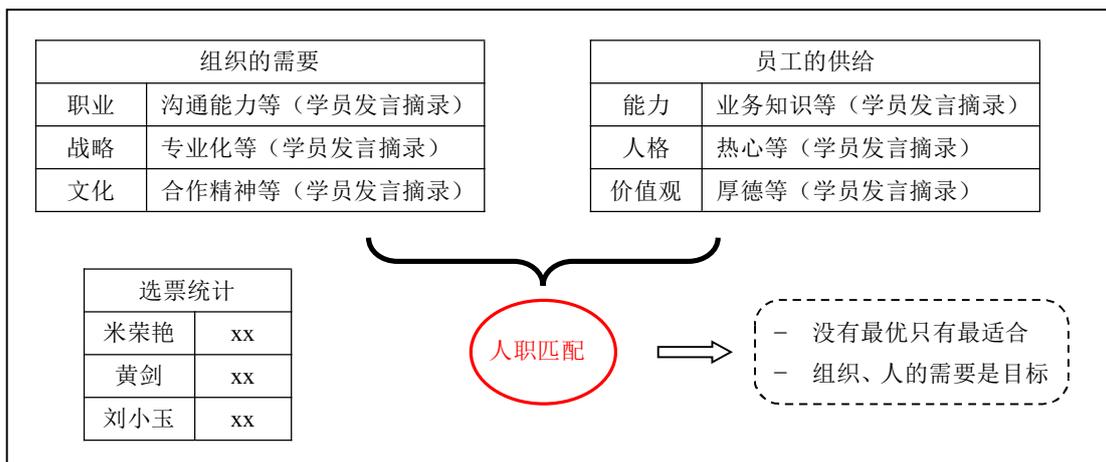


图 6 建议板书之一

Figure 6 Sketch Layout of Blackboard-writing I

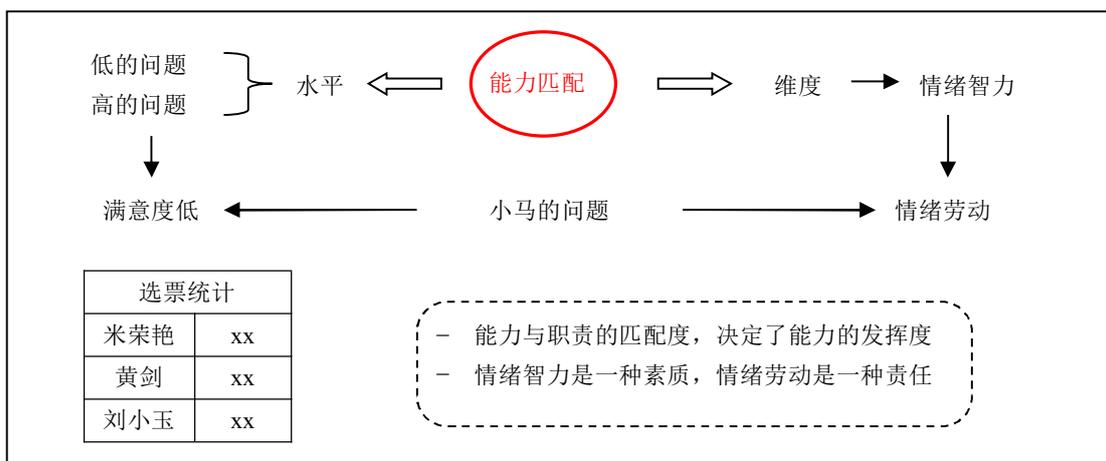


图 7 建议板书之二

Figure 7 Sketch Layout of Blackboard-writing II

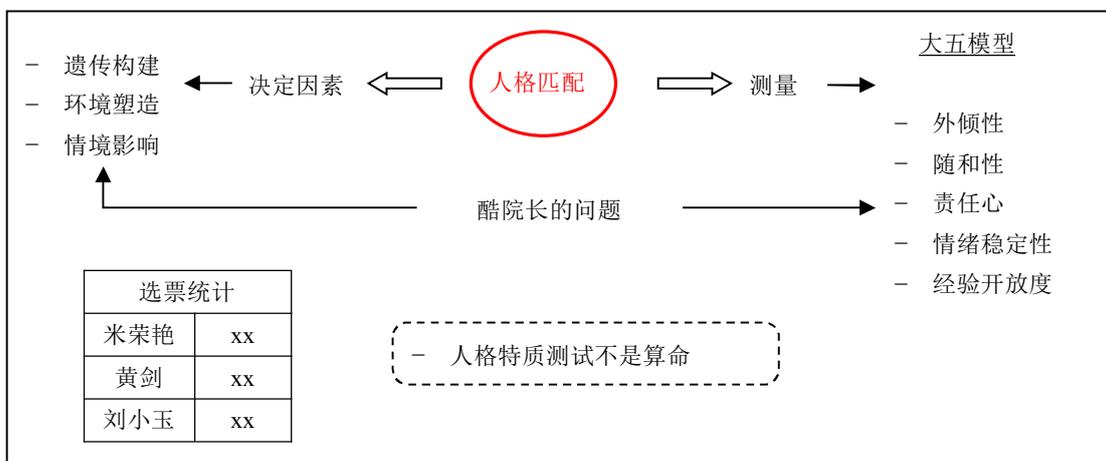


图 8 建议板书之三

Figure 8 Sketch Layout of Blackboard-writing III

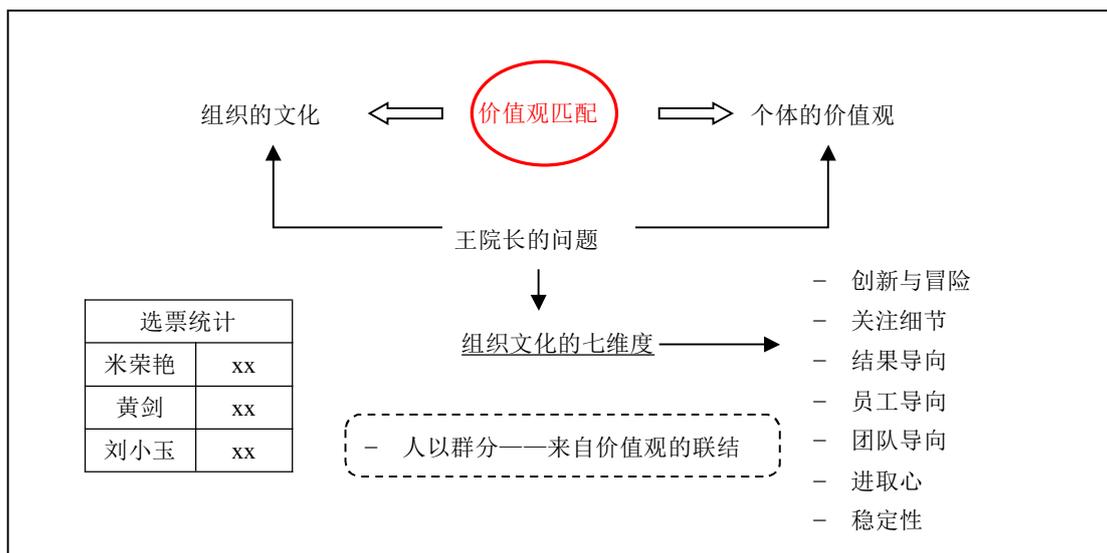


图9 建议板书之四

Figure 9 Sketch Layout of Blackboard-writing IV

假如执行“分析思路”中的A方案，可以将表1所做计划时间压缩一半。一方面，要求学员课前完成所有阅读准备，另一方面，将第6、8、10步骤集中成90分钟，减少其中的理论展开环节。板书可以根据图5略加改变。若执行C方案，只需在全面完成B方案的同时，在讲授相关拓展知识的时候，要求学员回顾本案例内容即可。

八、案例后续进展

在张季虹看来，价值观是影响人们行为的最深层次的因素，于是张季虹果断地排除了黄剑。而从公司的长远发展考虑，聘任米荣艳也不利于完成公司战略规划。固然，刘小玉也存在若干不足，但是这些缺陷均可以用“时间”来解决。当然，这些是张季虹自己的判断，是否正确，不得而知。

因而张季虹设计了两套方案。第一方案是，聘任刘小玉为院长，同时说服米荣艳担任院长助理（如果她选择院务顾问的头衔，也可以），聘期三年。张季虹判断，米荣艳现已退休，来到上海是为了照顾子女，求职，只不过是发挥余热。备选方案是，聘任刘小玉为常务副院长，而院长由张季虹自己兼任。最后，果然米荣艳同意接受院长助理的岗位，只不过提出一点要求，如果聘期内她家里增加了第三代成员，每天工作时间减半。

九、附件

1. 国发〔2013〕35号《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》（删节版）

2. 长沙民政职业技术学院老年服务与管理专业简介
3. 上海市亲苑养老事业发展有限公司闵行区养老院院长职责

（案例使用说明字数：10794）

附件 1:

国务院关于加快发展养老服务业的若干意见

国发〔2013〕35 号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

近年来，我国养老服务业快速发展，以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的养老服务体系初步建立，老年消费市场初步形成，老龄事业发展取得显著成就。但总体上看，养老服务和产品供给不足、市场发育不健全、城乡区域发展不平衡等问题还十分突出。当前，我国已经进入人口老龄化快速发展阶段，2012 年底我国 60 周岁以上老年人口已达 1.94 亿，2020 年将达到 2.43 亿，2025 年将突破 3 亿。积极应对人口老龄化，加快发展养老服务业，不断满足老年人持续增长的养老服务需求，是全面建成小康社会的一项紧迫任务，有利于保障老年人权益，共享改革发展成果，有利于拉动消费、扩大就业，有利于保障和改善民生，促进社会和谐，推进经济社会持续健康发展。为加快发展养老服务业，现提出以下意见：

一、总体要求

- (一) 指导思想。(略)
- (二) 基本原则。(略)
- (三) 发展目标。(略)

二、主要任务

- (一) 统筹规划发展城市养老服务设施。(略)
- (二) 大力发展居家养老服务网络。(略)
- (三) 大力加强养老机构建设。

支持社会力量举办养老机构。各地要根据城乡规划布局要求，统筹考虑建设各类养老机构。在资本金、场地、人员等方面，进一步降低社会力量举办养老机构的门槛，简化手续、规范程序、公开信息，行政许可和登记机关要核定其经营和经营范围，为社会力量举办养老机构提供便捷服务。鼓励境外资本投资养老服务业。鼓励个人举办家庭化、小型化的养老机构，社会力量举办规模化、连锁化的养老机构。鼓励民间资本对企业厂房、商业设施及其他可利用的社会资源进行整合和改造，用于养老服务。

办好公办保障性养老机构。各地公办养老机构要充分发挥托底作用，重点为“三无”（无劳动能力，无生活来源，无赡养人和扶养人、或者其赡养人和扶养人确无赡养和扶养能力）老人、低收入老人、经济困难的失能半失能老人提供无偿或低收费的供养、护理服务。政府举办的养老机构要实用适用，避免铺张豪华。

开展公办养老机构改制试点。有条件的地方可以积极稳妥地把专门面向社会提供经营性服务的公办养老机构转制成为企业，完善法人治理结构。政府投资兴办的养老床位应逐步通过公建民营等方式管理运营，积极鼓励民间资本通过委托管理等方式，运营公有产权的养老服务设施。要开展服务项目和设施安全标准化建设，不断提高服务水平。

（四）切实加强农村养老服务。（略）

（五）繁荣养老服务消费市场。（略）

（六）积极推进医疗卫生与养老服务相结合。（略）

三、政策措施

（一）完善投融资政策。（略）

（二）完善土地供应政策。（略）

（三）完善税费优惠政策。（略）

（四）完善补贴支持政策。（略）

（五）完善人才培养和就业政策。（略）

（六）鼓励公益慈善组织支持养老服务。（略）

四、组织领导

（一）健全工作机制。（略）

（二）开展综合改革试点。（略）

（三）强化行业监管。（略）

（四）加强督促检查。（略）

国务院

2013年9月6日

附件 2:

老年服务与管理专业简介

(摘自长沙民政职业技术学院官网)

1、培养目标

本专业面向养老服务行业，针对养老机构高级养老护理员、基层管理者和老年社会工作者等服务与管理一线岗位，培养德、智、体、美全面发展，心理健康，掌握从事养老服务与管理工作的基础理论、专门知识，熟练掌握养老服务与管理实际工作基本技能和初步能力，具有“爱众亲仁”的道德精神及“博学笃行”的专业品质的高素质高等技能型和应用型、可持续发展的养老服务与管理专门人才。

2、培养规格

2.1 专业素质

①基本素质：热爱社会主义祖国，拥护中国共产党的领导，坚持党的路线、方针、政策，具有坚定的社会主义信念。掌握马克思列宁主义、毛泽东思想的基本原理以及邓小平理论与“三个代表”的重要思想，积极参加社会实践。具有实现社会主义现代化、振兴中华的理想，具有爱岗敬业的事业心和实事求是的科学态度以及高尚的社会主义道德品质，热爱劳动，勤奋学习，遵纪守法，富于实干，勇于创新。

②职业道德：具有“尊老敬老、以人为本、用心服务、敬业奉献”的职业道德，热爱社会主义老年福利事业，具有为养老服务事业努力奋斗的奉献精神和敬业精神，能脚踏实地的工作。

③身心素质：具有体育锻炼、卫生保健方面的知识，达到国家规定的《大学生体育合格标准》，具有良好的卫生习惯、生活习惯，具有强健的体魄。通过心理教育，达到心理健康，人格完善。

④可持续发展能力：具有较强的自主学习、知识更新和业务创新能力。

2.2 专业技能与相关知识

具有老年人生活照护、常见疾病照护、老年人健康咨询、心理照护、常见老年疾病康复保健等服务技能，以及老年人活动组织与策划、行政管理、护理管理、后勤管理和质量管理等多方面综合能力，能胜任养老服务行业的技术服务工作和基层管理工作。

①了解老龄事业的前沿知识和应用前景，掌握相应的老年健康照护基本知识；掌握现代康复与中医康复保健基本知识；掌握相关的心理照护知识；

②掌握养老相关政策与法规；掌握一定的社会工作基本知识；掌握一定的行政管理、护理管理、后勤管理、财务管理、档案管理的基本知识；

③能够组织老年人开展文体体育活动；掌握一定的文学艺术、体育知识；

④具备一定的英语应用能力和计算机应用能力，以适应现代化办公的需要；

⑤掌握文献检索、资料查询的基本方法，具有初步的科学研究和实际工作能力。

3、招生对象

(1) 招生对象：普通高中毕业生。

(2) 学制：学制为三年

4、修业年限

修业年限为 2~6 年。

5、毕业标准

必须符合以下条件，方能获取毕业证书。

(1) 学生在学校规定年限内，修完专业人才培养方案规定学分 135 学分，并获得素质拓展学分 8 分；

(2) 英语通过高等学校英语应用能力 A 级考试或四级考试；

(3) 计算机通过全国计算机等级一级考试；

(4) 获得养老护理员、社会工作者、康复保健师、保健按摩师、心理咨询师等国家职业技能资格证书至少一个。

附件 3:

上海市亲苑养老事业发展有限公司

闵行区养老院院长职责

1、在公司领导下，主持本养老院行政管理及日常工作开展，负责养老院的养老业务、医疗护理、员工管理、后勤保障等全院行政管理工作。主持制定本养老院的工作计划、经营目标、改革方案。实行标准化、规范化、科学化管理。

2、按照公司指示，并组织实施，直管食堂和后勤工作。保证并按期布置、检查各项工作计划落实。掌握各部门工作贯彻执行情况，及时预防、纠正工作中存在的问题，同时及时向公司汇报各项工作的完成情况。

3、负责养老院的经营管理相关工作。切实提高床位使用率，采取相应措施加强成本控制，努力做到增收节支，提高全院经济效益。

4、负责组织安排业务学习和员工培训，不断提高员工的业务技术水平和护工的护理水平。

5、建立、健全各项规章制度和护理操作规程，并予督促、检查。

6、教育员工树立爱老敬老、爱岗敬业、无私奉献的思想和良好的品德，改善服务态度。及时征求并研究处理住院老人和家属对养老院的工作意见。督促检查以岗位责任制为中心的规章制度，执行技术操作规程，严防差错事故的发生。

7、负责养老院员工的人员配置，协助公司人事管理部门做好员工的录用与招聘工作。对养老院员工的思想、业务、工作、生活各方面予以关心，调动工作人员的积极性。定期对全院人员的德、能、勤、绩进行全面考核，并予相应奖罚。

8、加强财务、后勤、设备、设施的管理。切实做好节水、节电、节煤工作，对物资采购计划要严格审查把关。

9、做好养老院的对外联络工作，营造良好的外部工作环境。

10、改善在院老人居住环境，提高老人生活水平。组织老人开展形式多样的文体活动，丰富养老院住院老人的精神生活。

11、对公司下属其它单位或部门的工作予以支持和扶持。

12、完成公司领导交办的其它工作。