

知识型员工胜任特征研究： 理论、模型、评价与开发

贾建锋 朱 珠 孙新波/著



科学出版社

知识型员工胜任特征研究： 理论、模型、评价与开发

贾建锋 朱珠 孙新波 著

本书得到 2014 年度辽宁省普通高等学校本科重点建设
专业项目（辽教办发〔2014〕75 号）资助

科学出版社

北京

内容简介

企业的发展是国家振兴的微观基础,随着知识型企业在知识经济中扮演角色的日益重要,知识型员工逐步成为知识型企业的工作主体。在此背景下,研究如何不断培育和提升知识型员工的有效工作能力显得迫切而重要。基于此,本书在文献综述的基础上,遵循系统性原则,沿着知识型员工胜任特征的模型构建、知识型员工胜任特征的评价与知识型员工胜任特征的开发三条路线开展了系统研究。本书的特点是理论研究与实际问题相结合,规范研究与实证研究相结合,反映了知识型员工胜任特征研究的进展与成果。

本书可作为工商管理领域本科高年级学生和研究生教材,同时也适合该领域高等院校教师、研究机构工作人员和经济管理部门的工作人员,特别是企业人力资源经理和人力资源工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

知识型员工胜任特征研究:理论、模型、评价与开发/贾建锋,朱珠,孙新波著.——北京:科学出版社,2015

ISBN 978-7-03-046727-0

I. ①知… II. ①贾…②朱…③孙… III. ①企业管理-人事管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 303566 号

责任编辑:马 跃/责任校对:张珈祯
责任印制:霍 兵/封面设计:无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2015 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

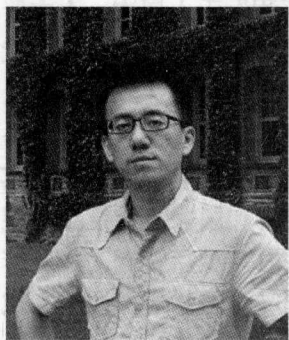
2015 年 12 月第一次印刷 印张: 12

字数: 242 000

定价: 62.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

作者简介



贾建锋，东北大学工商管理学院一级副教授，硕士生导师，管理学博士，东软集团股份有限公司博士后，美国罗格斯大学访问学者，东北大学首批高层次人才培养计划“曙光学者”入选者，兼任国家自然科学基金委员会管理科学部同行评议专家，国家人力资源社会保障部干部教育培训专家，辽宁省管理科学研究会副秘书长、辽宁省行为科学学会常务理事、辽宁省人力资源和社会保障学会理事、沈阳市咨询策划行业协会常务理事、东软软件人才培养中心荣誉讲师。主要研究领域为组织行为与人力资源管理。近年来，发表学术论文 70 余篇，出版专著 3 部，作为项目负责人主持国家自然科学基金项目、国家社会科学基金项目、教育部人文社科基金项目等国家级与省部级项目 20 余项。相关研究成果获首届全国 MBA “百篇优秀教学案例”奖 1 项，第五届“中国管理案例共享国际论坛”优秀论文奖 1 项，全国行为科学联合会优秀论文二等奖 1 项，辽宁省自然科学学术成果一等奖 2 项、二等奖 2 项、三等奖 3 项，辽宁省人力资源和社会保障科学研究成果二等奖 1 项，辽宁省教育科学优秀成果二等奖 1 项。荣获辽宁省高校班导师骨干，东北大学“优秀博士后”“五四青年奖章”“我最喜爱的老师”“我心目中的好导师”“MBA 优秀授课教师”“三育人先进个人”“优秀共产党员”等荣誉称号。



朱珠，工学博士，辽宁大学信息学院讲师，辽宁大学中青年骨干教师，现于中国科学院沈阳自动化研究所从事博士后研究工作，主要研究领域为电子商务与知识管理、企业资源优化。近年来，发表学术论文 20 余篇，作为项目负责人主持教育部人文社科基金项目 1 项，中国科学院重点实验室开放课题 1 项，企业横向项目 1 项；作为主要成员参与完成多项国家“863”研究项目、1 项国家自然科学基金重点项目和 1 项国家科技支撑计划项目。相关研究成果获辽宁省自然科学学术成果奖一等奖 1 项，辽宁省管理科学研究会优秀论文一等奖 1 项、三等奖 1 项。



孙新波，东北大学工商管理学院教授，博士生导师，管理学博士。首届全国百篇优秀教学案例奖获得者，辽宁省优秀青年骨干教师，沈阳市“三育人”优秀个人，东北大学教学名师，宝钢优秀教师，辽宁省“百千万人才工程”千人层次，人力资源与社会保障部干部教育培训师资专家，辽宁省大学生创业就业大赛优秀指导教师，多次获得东北大学教学成果特等奖。长期从事《管理学原理》《管理哲学》《管理哲学与领导力》《易学与中国管理艺术》《项目管理》等课程的教学研究工作，其中《易学与中国管理艺术》课程是辽宁省和国家级首批精品视

频公开课，《管理哲学》是东北大学和辽宁省精品资源共享课，《项目管理》是辽宁省和国家级“十二五”规划教材。主要研究领域为一般管理、管理哲学、组织与战略管理、激励与领导力、创新及创业等，提出并构造了激励协同、人性素等概念。多次荣获辽宁省自然科学学术成果奖和东北大学研究生优秀指导教师称号。迄今为止，指导硕士研究生 120 余人，指导国家大学生创新/创业计划项目 7 项，发表论文 70 余篇，出版著作/教材 9 部，主持国家自然科学基金面上项目 1 项，参加国家自然科学基金/社科基金 3 项，主持省部级和企业级科研项目总计 30 余项。

前 言

企业的发展是国家振兴的微观基础,随着知识型企业在知识经济中扮演的角色日益重要,知识型员工逐步成为知识型企业的工作主体。在此背景下,研究如何不断培育和提升知识型员工的有效工作能力显得迫切而重要,而要培育和提升知识型员工的有效工作能力需要解决三方面的问题:首先,要明确知识型员工应具备哪些与有效工作业绩存在内在联系的能力,从而构建出知识型员工的胜任特征模型;其次,要明确如何评价知识型员工的胜任特征,从而构建出知识型员工胜任特征的评价方法;最后,要明确如何开发知识型员工的胜任特征,从而构建出知识型员工胜任特征的开发体系。只有在理论上很好地回答这三个问题,才能在实践中指导知识型企业建立基于胜任特征的人力资源管理新机制,做到甄选有条件、评价有标尺、开发有依据。

基于此,本书以知识型员工胜任特征为研究主题,具体内容分为理论、模型、评价与开发四篇。在理论篇中,系统地回顾了该领域目前的研究进展,分析了研究的缺陷并提出了本书的研究问题,该部分内容集中体现于本书的第2章。在模型篇中,提出了一个知识型员工胜任特征模型的总体框架,并基于总体框架包含的两个维度(知识与技术能力和行为能力)进行了具体因素结构的研究,在此基础上,针对行为能力因素结构内部的深层次因果关系进行了探讨,该部分内容集中体现于本书的第3~6章。在评价篇中,提出了基于三角模糊数的知识型员工胜任特征FAHP(fuzzy analytic hierarchy process,即模糊层次分析法)评价方法和基于个性优势识别的知识型员工胜任特征评价方法,该部分内容集中体现于本书的第7~8章。在开发篇中,从理论与案例两个层面展开了深入探讨,实现了理论探索与管理实践的有机结合,该部分内容集中体现于本书的第9~10章。

本书是对作者前期研究成果的凝练与总结,本书的出版得到了中央高校基本科研业务费项目(N130406003;N130206003)、辽宁省社会科学规划基金项目(L13BGL015)、辽宁省自然科学基金项目(2014020024)和2014年度辽宁省普通高等学校本科重点建设专业项目(辽教办发[2014]75号)资助。同时,赵希男、杨勇、黄山、温馨、范芙蓉、付永良、王艳梅等老师,作者的硕士研究生王文娟和罗莘,以及师妹孙年华为本书的完成亦贡献了他们的知识。此外,本书在

出版过程中还得到了科学出版社马跃和李莉两位老师的支持与帮助，在此一并表示衷心的感谢！

东北大学

贾建锋

2015年7月6日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 知识型员工胜任特征的研究背景	2
1.2 知识型员工胜任特征的研究问题	4
1.3 知识型员工胜任特征的研究思路与研究方法	5
1.4 本书结构安排	8
1.5 关于本书研究的重要说明	9

理 论 篇

第 2 章 文献综述	13
2.1 胜任特征的起源与发展	13
2.2 胜任特征的内涵、特点与类型	15
2.3 胜任特征观的争论	19
2.4 胜任特征模型的研究	20
2.5 胜任特征的评价研究	32
2.6 胜任特征的开发研究	35
2.7 文献评析	37
2.8 本章小结	39

模 型 篇

第 3 章 知识型员工胜任特征模型的总体框架	43
3.1 知识型员工胜任特征的内涵界定	43
3.2 现有理论对知识型员工胜任特征模型构建的启示	45
3.3 知识型员工胜任特征模型总体框架的构建	46
3.4 知识型员工胜任特征模型总体框架的特点	47
3.5 本章小结	49
第 4 章 知识型员工知识与技术能力的因素结构	51
4.1 知识型员工知识与技术能力因素结构的研究思路与方法	51
4.2 知识型员工知识与技术能力因素结构的研究过程	52
4.3 知识型员工知识与技术能力因素结构的研究结果验证	55
4.4 本章小结	60
第 5 章 知识型员工行为能力的因素结构	61
5.1 知识型员工行为能力因素结构的研究思路与方法	61
5.2 知识型员工行为能力因素结构的研究过程	62
5.3 知识型员工行为能力因素结构的研究结果验证	68
5.4 本章小结	70
第 6 章 知识型员工行为能力的内部关系	71
6.1 知识型员工行为能力内部关系研究的方法选择与概述	71
6.2 知识型员工行为能力内部关系的研究设计	73
6.3 知识型员工行为能力内部关系的研究发现与分析讨论	75
6.4 本章小结	78

评 价 篇

第 7 章 基于三角模糊数的知识型员工胜任特征FAHP评价方法及 应用	83
7.1 方法选择依据	83

7.2 基于三角模糊数的FAHP评价方法·····	84
7.3 方法应用范例·····	87
7.4 本章小结·····	91
第8章 基于个性优势识别的知识型员工胜任特征评价方法及应用·····	92
8.1 知识型员工胜任特征的个性优势识别·····	92
8.2 基于个性优势识别的个体代理评价·····	95
8.3 基于个性优势识别的民主代理评价·····	95
8.4 方法应用范例·····	96
8.5 本章小结·····	101

开 发 篇

第9章 知识型员工胜任特征开发的理论·····	105
9.1 基于胜任特征的人力资源开发的内涵及目标·····	105
9.2 知识型员工特点对胜任特征开发的要求·····	107
9.3 基于胜任特征的知识型员工甄选体系构建·····	108
9.4 基于胜任特征的知识型员工培训体系构建·····	113
9.5 基于胜任特征的知识型员工绩效管理体系构建·····	117
9.6 基于胜任特征的知识型员工职业生涯规划体系构建·····	120
9.7 本章小结·····	123
第10章 知识型员工胜任特征开发的案例·····	124
10.1 知识型员工胜任特征开发的案例选择依据·····	124
10.2 华为公司知识型员工胜任特征开发的案例研究·····	125
10.3 联想公司知识型员工胜任特征开发的案例研究·····	138
10.4 华为与联想知识型员工胜任特征开发的比较·····	152
10.5 本章小结·····	157
第11章 知识型员工胜任特征研究的结论与展望·····	158
11.1 知识型员工胜任特征研究的主要成果·····	158
11.2 知识型员工胜任特征研究的主要创新点·····	160
11.3 知识型员工胜任特征研究需要进一步开展的工作·····	161

参考文献	162
附录	173

第 1 章 绪 论

20 世纪 80 年代,伴随着主要工业国的经济复苏,出现了“知识爆炸”现象。知识的丰富大大开阔了人们的视野,产品和服务中的知识含量越来越高。企业的竞争力及利润已不仅取决于其所拥有的有形资产,而更多地取决于知识这一无形资产。在美国,一个引人注目的现象是,1968~1982 年短短十多年间就兴起了诸如英特尔、微软、苹果、甲骨文(Oracle)、康柏、莲花等一大批知识型企业。这些企业的创业者几乎都是白手起家,但它们却在不长的时间里就发展成能与 IBM (International Business Machines Corporation,即国际商业机器公司)等老牌著名企业齐名,甚至超过这些企业的跨国公司。这些企业拥有一个共同特点,即其发展高度依赖于人力资源和知识。

近 30 年来,关于胜任特征的研究异常活跃,这一方面是对组织和工作中的变化所做出的回应,另一方面也是对组织中应用胜任特征进行人力资源管理的需要做出的回应。当前,世界经济在经历贸易全球化、生产全球化之后,已经进入了创新全球化阶段,创新全球化正在为知识型企业的发展创造着前所未有的机遇,同时也使其面临着巨大的挑战。在这样的背景下,作为知识型企业主体的知识型员工,到底应该具备怎样的胜任特征才能不断增强企业的核心竞争能力,又该如何评价与开发知识型员工的胜任特征,这些问题一直是组织行为学与人力资源管理领域关注的热点问题。基于此,本书将立足中国情境,以知识型员工为研究对象,以胜任特征为研究主题,尝试在基于胜任特征的人力资源开发这一研究领域内做一点工作,以期对知识型企业的人力资源开发实践提供一些有益的参考。

1.1 知识型员工胜任特征的研究背景

1.1.1 知识型企业的大量涌现

人类社会在经历了 5 000 多年的农业经济和大约 300 年的工业经济后, 已经开始进入一个全新的知识经济时代。知识经济作为一种经济增长的方式, 强调了经济增长已经越来越依赖于知识这种最重要的资源, 已经越来越以知识为基础。1996 年, OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, 即经济合作与发展组织) 正式提出了知识经济的概念, 认为知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济, 是“以知识为基础”的经济^[1]。

知识经济的来临, 使知识从经济系统的外生变量转化为内生变量, 并成为经济资源、生产要素和资本。知识作为资源与其他资源相比最显著的特征是具有可再生性, 这改变了资源的有限性对经济的制约。全球经济一体化的态势愈演愈烈, 市场竞争达到前所未有的激烈程度, 新技术革命迅速发展, 不容忽视的 3C 力量, 即顾客 (customer)、竞争 (competition) 和变化 (change) 驱使企业进入了一个崭新的领域。在世界经济的竞争主题由国家与国家之间转向企业与企业之间的时代, 可以看到, 知识经济框架实际是建立在企业的诞生、成长和普及的基础之上的, 知识经济社会的细胞仍然是企业。因此, 知识经济要想不只造势, 而要做实, 重点在于企业。于是, 一种新型的、以知识为主要资源的企业应运而生——知识型企业。例如, 耐克公司, 一家全球著名的制鞋公司, 然而它不制造一双鞋, 这家公司的工作是产品研发、设计、市场开发与销售, 所提供的都是知识密集型的服务。由此可以看出, 知识的生产、使用和创造已经成为知识型企业的基本活动与价值来源。

1.1.2 知识型员工成为工作的主体

在知识型企业里, 知识型员工逐步成为工作的主体, 而传统的蓝领工人无论是在人数上, 还是在权力和地位上都在急剧下降, 知识型员工的兴起成为必然。正如彼得·德鲁克所言: “知识工作者这个群体的兴起, 飞快地取代了传统的劳动力群体, 这个群体随即变成了劳动力中以及整个发展中国家中最大的、独立的群体。”^[2]

据统计资料显示, 在美国的人才市场中, 知识型员工已占到人才市场的 59%; 在国内, 知识型员工的数量也在迅速地增加, 知识型员工将成为经济发展的主力军^[3]。在这样的条件下, 知识型企业要想在以顾客、竞争和变化为特征的现代企业经营环境中获得持续的竞争优势, 就有必要加强对知识这一战略性资源的有效管理。而人是知识的最主要载体和创造者, 大到国家小到企业的竞争都表现为人才的竞争, 因

此人力资源开发成为知识型企业面临的新挑战。

1.1.3 胜任特征的研究受到理论与实践的双重关注

在理论研究中,20世纪90年代以来,人力资源成为企业竞争优势重要来源的观点不断得到认同^[4, 5]。作为知识型企业人力资源最重要的组成部分,知识型员工由于其在决策活动中的特殊地位,一直以来受到研究者的广泛关注。关于员工特征的研究已经取得了很多成果,如特质理论、行为理论、动力理论等,但 Hogan 和 Curphy 认为员工特征的研究应该关注高绩效者的表现^[6]。而胜任特征研究的焦点就在于那些能将绩效优异者与绩效平平者区分开来的特征。根据组织行为理论^[7, 8],企业要实现战略目标,需要相应的员工行为,而员工表现出的行为是胜任特征作用的结果^[9]。因此,知识型企业参与全球竞争的能力越来越依赖于其员工胜任特征的不断提高^[10]。只有知识型员工具备了与企业战略和岗位要求相匹配的胜任特征,才能高效地发挥其经营管理才能,从而最终实现企业的长远目标。因此,胜任特征研究一直是人力资源管理与组织行为学领域关注的重要问题。

在管理实践中,许多世界著名公司,如 AT&T、IBM 等都建立了胜任特征体系,并将其贯彻到组织的人力资源管理制度中;同时,McBer、Hay Group 等专业性咨询公司的强力市场推动,也使得胜任特征的理念日益被更多的企业所接纳,并成为一种全球性的潮流。1991年,胜任特征评价法已在26个国家中得到应用。到2003年,《财富》500强已有超过半数的公司应用胜任特征模型进行人力资源开发。此外,胜任特征的理论和方法同样被广泛应用于政府公共部门,迄今为止,美国、加拿大、澳大利亚、欧洲各国和地区都已相继投入“胜任特征运动”中。其中,美国、英国、中国等国已经有基于胜任特征的国家技能标准和职业资格标准,并以此作为增强经济竞争力的手段^[11]。作者曾参与过东软集团股份有限公司(中国第一家软件上市企业)“基于胜任特征的职位体系管理”“提升人力资本战略准备度”“人力资源能力成熟度模型(people capability maturity model, PCMM)五级认证”等项目,对基于胜任特征的人力资源管理实践有了更为深刻的体会与认识。在经济全球化、信息网络化、知识社会化、人口城市化、货币电子化的今天,开发具有全球胜任特征的知识型员工队伍是中国知识型企业在管理实践中的重要任务。

因此,胜任特征是理论研究与管理实践中共同关注的重要问题。

1.2 知识型员工胜任特征的研究问题

知识管理专家坦姆什经过大量的实证研究认为^[12]，知识型员工在工作中追求的四个主要因素为个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富，对这四个因素的认可比例如图 1-1 所示。从中可以看到，知识型员工将胜任特征的发展（个人成长）放在追求的首位。由此可见，应该将对员工的胜任特征开发作为一项重要的工作，不断提高知识型员工的胜任特征，为他们提供发展机会。

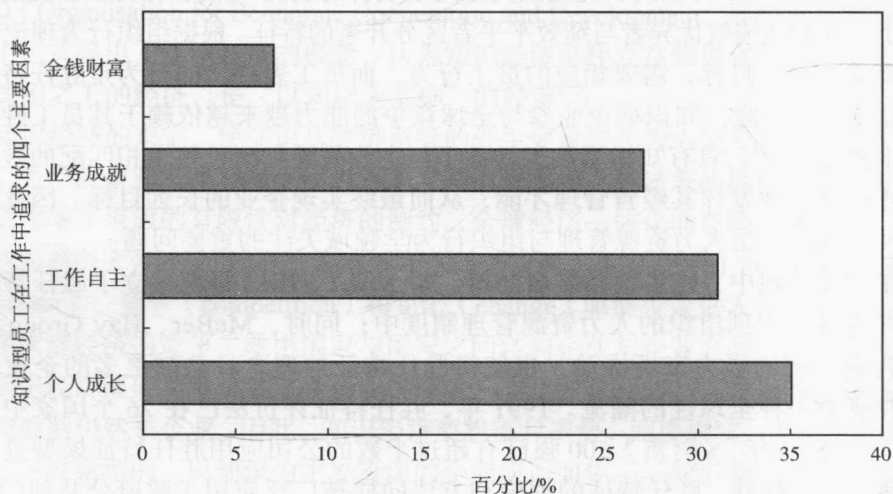


图 1-1 知识型员工对工作中追求的四个主要因素的认可比例

同时，张蕾对上海市 50 家高新技术企业中的 60 名知识型员工的调研结果也显示，有接近 92% 的知识型员工认为职业发展成功的关键要素在于胜任特征的提高，可见胜任特征在知识型员工的职业发展中亦占有异常重要的地位^[13]。李文和韩平研究发现，知识型员工与其他员工相比，具有自我期望值高、成就感强、流动意愿强等特点，而许多企业只重视知识型员工的使用，而忽视对他们的培育和开发，他们的素养和潜力得不到提升和挖掘，最终造成他们的流失^[14]。

基于上述背景，研究如何不断培育和提升知识型员工的胜任特征就显得十分迫切而重要。然而，一个值得关注的问题是，在具体的企业层面并非员工拥有的任何胜任特征最终都会变成现实的资本，使得组织和员工个人因此而受益。随着竞争的加剧与产品生命周期的不断缩短，知识型企业越来越要求员工具有灵活性和跨部门乃至组织的可转移性，这就为知识型企业的人力资源开发研究提出了一个新的问题：要培育和提升知识型员工的胜任特征，先要明确知识型员工应具备哪些与有效工作

业绩存在内在联系的胜任特征,从而构建起知识型员工的胜任特征模型。这样,对于知识型企业而言,有助于建立基于胜任特征的人力资源开发与管理新机制,实现在人力资源开发与管理过程中做到甄选有条件、开发有依据、评价有标尺;对知识型员工而言,胜任特征模型为其指明了努力方向,使其明白自己应具有怎样的胜任特征,并激励其结合胜任特征模型,针对自己的差距,有计划、有目标地学习和成长,更好地提高自己的胜任特征水平,促进个人职业生涯发展。

综上,为了达成上述目标,需要回答以下三方面的问题:一是如何构建知识型员工的胜任特征模型(主要解决“应该是怎样”的问题),二是如何评价知识型员工的胜任特征(主要解决“实际是怎样”的问题),三是根据两者的缺口应该如何开发知识型员工的胜任特征。只有在理论上很好地回答这三个问题,才能在实践中指导知识型企业开展有针对性的人力资源开发活动。基于此,本书将围绕知识型员工胜任特征的模型构建、评价与开发三个问题展开研究。

1.3 知识型员工胜任特征的研究思路与研究方法

1.3.1 研究思路

在明确研究背景的基础上,本书提出了将要研究的三个核心问题,并围绕这三个核心问题对以往研究进行了理论梳理。之后,遵循系统性原则,沿着知识型员工胜任特征的模型构建、知识型员工胜任特征的评价与知识型员工胜任特征的开发三条路线展开研究。具体研究思路如图 1-2 所示。

1.3.2 研究方法

1.文献研究方法

任何一项研究工作都必须建立在前人研究成果的基础上,对前人文献的掌握在一定程度上决定了此项研究的深度和广度。作者通过文献检索、阅读和分析,了解了国内外与本书相关理论的研究进展,对目前理论研究的整体情况和前沿问题进行了把握,结合理论分析和实践对比,对现有理论进行了分析与评述。一方面学习和借鉴前人的研究成果;另一方面也在前人研究的基础上,通过发现问题,形成了本书的具体研究思路。本书研究所取得的每一点进步都是建立在前人研究成果基础上的,文献研究是本书的重要研究方法之一。

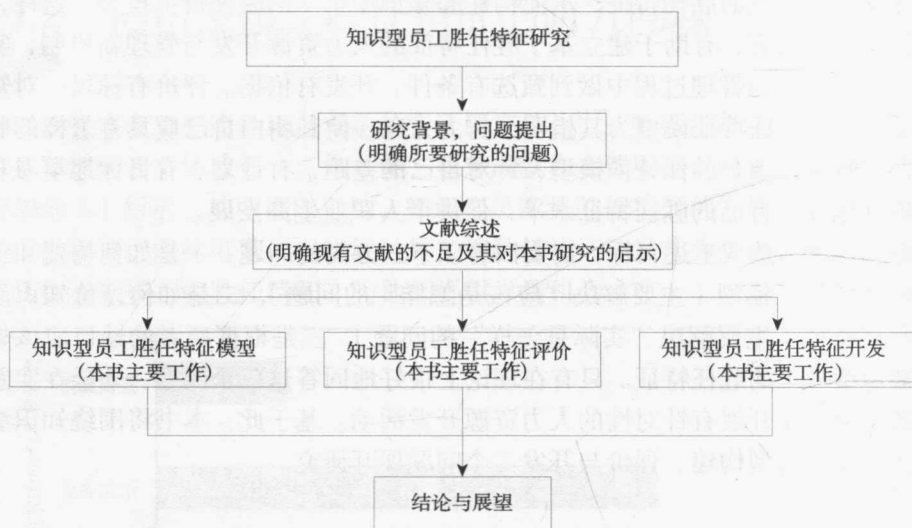


图 1-2 本书的研究思路

2. 实地调研的方法

理论必须结合实际才具有生命力，本书的研究主要在三个方面体现了与实践的结合。第一，作者作为项目负责人或子课题负责人，参与了多项企业横向课题（如鞍钢实业集团综合利用公司基于知识管理的战略规划与实施策略、中国联通沈阳分公司人力资源战略规划研究、山东莱州方泰金业化工有限公司管理提升），在课题研究过程中，与企业不同部门的知识型员工进行了密切和深度的沟通。第二，作者曾参与我国知名的民族 IT 上市企业东软集团股份有限公司（中国第一家上市的软件企业，典型的知识型企业）的多个与胜任特征有关的项目 [包括“基于胜任特征的职位体系管理”“提升人力资本战略准备度”“人力资源能力成熟度模型（PCMM）五级认证”等]，对实践中基于胜任特征的人力资源开发流程与技术方法有了较为深入的了解。第三，作者借助个人关系，与华为、联想、中兴、宝洁（中国）、AMT、TCL、潍柴动力等企业的知识型员工和人力资源工作者保持着密切的联系。以上三种途径的实地调研，为作者从实践中逐步总结、形成理论观点做了很好的铺垫。

3. 实证研究的方法

实证研究方法是与规范研究方法相对应的一种方法，主要回答是什么的问题，是社会科学研究中非常重要的一种方法。本书主要在两个方面采用了实证研究的方法：第一是在知识型员工行为能力因素结构的研究过程中采用了实证研究的方法。首先，采用行为事件访谈法对知识型员工进行了关键事件的收集，通过整理和分析，