

操作类员工管理新起点

High-Skilled Talents

基于行为业绩的 高技能人才评价

张竟成 张甲华◎著

高技能人才个人发展的指南 高技能人才培训开发的标尺
高技能人才企业评价的工具 高技能人才资格鉴定的基石



清华大学出版社



基于行为业绩的 高技能人才评价

张竟成 张甲华 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

基于行为业绩的高技能人才评价 / 张竟成，张甲华 著.

—北京：清华大学出版社，2010.6

ISBN 978-7-302-22670-3

I. 基… II. ①张… ②张… III. 高技术—人才—评价—研究 IV. C962

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第078519号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：张华平

版式设计：康 博

责任校对：胡雁翎

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京密云胶印厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：17.75 字 数：251 千字

版 次：2010 年 6 月第 1 版 印 次：2010 年 6 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：36.00 元

产品编号：037946-01

本书指导评定委员会

主 任：陈稀临

副主任：林 丽

委 员：(按姓氏笔画为序)

方 薇 王光兴 王蔼侠 王春玲

李长庆 许志军 周 毅 明道赛

姜 峰 顾群益

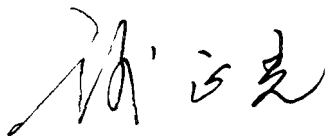
序

高技能人才是我国人才队伍的重要组成部分，是推动技术创新和实现科技成果转化的重要力量，也是企业提升竞争力取得成功的决定因素。加快高技能人才队伍建设，对于贯彻落实科学发展观，实施人才强国战略，建设创新型国家具有重大意义。培养、评价、使用是高技能人才队伍建设的关键。其中，人才评价发挥着枢纽作用，一方面，它对人才培养提供导向并进行效果检验，另一方面，它为人才使用和激励提供依据。从这个意义上讲，评价制度、模式、标准能否满足不断变化着的时代要求、企业诉求和个人职业生涯发展的需求，将直接影响高技能人才队伍的建设进程。

北京地铁公司是一家有着 40 年历史的城市轨道交通运营企业，从 1969 年 10 月建成试运营中国第一条地铁线路——北京地铁 1 号线以来，人才、技术、管理已经成为驱动公司科学发展的动力。伴随公司加速建设“平安型、人文型、高效型、节约型、便捷型、创新型地铁”的步伐，建立适应公司发展需求的科学的选人用人机制，形成一支素质精良、数量充足、结构合理的高技能人才队伍，实现人事相宜和人岗匹配，成为当务之急。

在国家和北京市人力资源和社会保障部门的支持指导下，2008年10月，北京地铁公司作为国家人力资源和社会保障部公布的首批试点企业，开展高技能人才企业自主评价的试点工作。公司制订了基于行为业绩的高技能人才评价整体方案，以及分工种、分等级的行为业绩评价标准，在所属分、子公司实施评价，选拔出了一大批业绩好、技能强、素质过硬、满足企业要求的高技能人才，极大改善了公司技能员工队伍数量、质量和结构，更为重要的是，完善了公开、科学、制度化的技能人才晋升标准，形成了包括素质评价、知识评价、行为业绩评价、实操评价在内的，企业发展与员工职业规划融合的高技能人才评价新模式。

任何一项管理活动都不能离开管理标准和程序，但管理的灵魂在思想和理念。基于行为业绩的高技能人才评价源于这样的理念：职业技能是在工作场景中权变运用“工具”解决实际问题或进行创造的能力；满足企业战略需求的行为业绩是员工职业技能的最集中体现；企业在评价职业能力的同时，要为员工搭建职业发展平台和通道。在北京地铁高技能人才评价实证研究的基础上，本书系统探讨高技能获得规律，建立高技能人才评价新模式，提出制定业绩评价标准、指标体系的方法，阐释评价实施的程序、步骤。全书理论说得清，操作行得通，通用性强，可广为借鉴。社会科学研究的经验来自社会生活和管理实践，应回馈社会，有助于管理。



北京市地铁运营有限公司党委书记、董事长

前 言

2008 年 10 月，国家人力资源和社会保障部公布了第一批企业高技能人才评价试点单位，北京市地铁运营有限公司作为试点单位，在北京市人力资源和社会保障局指导下，制订了基于行为业绩的评价方案以及各工种的业绩评价标准，实施高技能人才自主评价，收到了良好的效果。企业高技能人才自主评价是职业能力建设领域具有里程碑意义的大事，在评价主体上实现了职业资格回归企业的转变，在评价重点上实现了由知识、实操考试向行为业绩、职业能力考核的转变。高技能人才自主评价是一种创新，没有太多的经验可供借鉴，我们在北京市地铁运营有限公司高技能人才评价理论研究、应用研究、实施、总结与反思的基础上撰写本书，期望对企业高技能人才自主评价有所裨益。

本书采用理论与实证研究相结合的方法，从理念层面、方法层面、工具层面就如何开展企业高技能人才自主评价工作进行了系统研究。理念层面，研究了人才评价理论、认知理论，在此基础上对技能进行全新定义，构建了“技能获得机理模型”。技能指在工作情境中权变运用“工具”解决实际问题或进行创造的能力。高技能成长三要素即长期实践、反思性学习、创造性运用有形工具和方法论。方法层面，分析了技能的衡量方式、技能结构和高技能人才成长

规律，验证了基于行为业绩的高技能人才评价的有效性。工具层面，基于参评工种的业务模型、关键活动，研究了高技能人才业绩评价指标选取、因子分析、赋值方法。用素质评价衡量员工价值观、自我认知、品质、动机与岗位的匹配性；用知识评价衡量员工胜任岗位所必备的基础知识、业务知识和公司专有知识；用业绩评价衡量员工完成工作任务的关键业绩，满足管理要求的综合业绩；用实操评价衡量员工在工作场景中完成任务的能力。

本书分为6章。第1章“走出迷局”，介绍了人才评价的国内外发展综述、职业资格鉴定的困惑剖析、技能人才评价的发展趋势、本书的特色和价值等。第2章“重新认识高技能”，从认知心理学的角度论述学习认知过程、技能的含义、技能的形成机理、技能的构成因素及其技能成长规律等。第3章“构建评价新模式”，研究了技能的可衡量性，提出了由综合素质评价、行为业绩评价、理论知识考试和现场实操考核模块构成的高技能人才评价模式。第4章“业绩考核与测量”，研究了业绩评价模型的构建、岗位业务模型的建立方法、高技能各级别的角色定位、评价指标体系的设计方法、指标体系权重的赋值方法等。第5章“指标设计与实证”，以某一个具体的岗位为例，研究了业绩评价指标体系的构建步骤和方法，包括指标体系的选取方法、信度分析、因子分析、差异性分析及其指标权重确定方法等。第6章“实施评价新模式”，介绍了高技能人才评价新模式的实施方法，包括等级评价的原则和流程、综合素质的评价方法、理论知识考试的方法和要求、行为业绩的评价过程和方法、现场实操考核的方法等。

本书写作中得到北京市人力资源和社会保障局、北京市职业技能鉴定中心的支持，得到北京市地铁运营有限公司领导，各分、子公司领导的指导与评定。公司技术部在开展研究过程中提出了许多建设性意见，人力资源部门各位同仁用他们的辛勤努力验证了基于行为业绩的高技能人才评价模式的有效性。感谢北京市人力资源和社会保障局主管领导。感谢职业能力建设处领导李士广、杨

德成，北京市职业技能鉴定中心领导王小兵、马洪波，以及刘刚、柏文龙。感谢北京地铁公司王宁、刘丕海、张颖、刘东升、赵连起、甄瑞连、叶嵘、齐超、厉燕玲、许哲、张建英、曹大涌、赵庆祝、谢宁、庞瑞娥、张勇、弓亚玲、臧烁。

基于行为业绩的高技能人才评价在国内还处于探索初期，加之我们的理解和时间所限，书中错谬之处难免，还请同行专家和广大读者不吝赐教，欢迎就本书任何问题与我们联系。我们的电子邮箱是：subwayskill@sina.cn，期待您的来信。

作 者

二〇一〇年五月

目 录

第 1 章 走出迷局	1
● 迷局 1: 员工取得各种职业资格, 却难以满足企业聘任要求。	
● 迷局 2: 技能鉴定人数逐年递增, 在职员工参与度却在减少。	
● 迷局 3: 实施高技能人才自主评价, 企业有设想却无从下手。	
1.1 人才评价的昨天	2
1.2 迷局解析	9
1.3 评价制度改革	18
第 2 章 重新认识高技能	27
● 新认识 1: 技能是在工作情境中权变运用“工具”解决实际问题的能力。	
● 新认识 2: 技能高低不是掌握了多少知识, 而是运用“工具”解决了多少问题。	
● 新认识 3: 高技能三要素是长期实践、反思性学习、创造性运用有形工具和方法论。	
2.1 人类学习的秘密	28
2.2 技能新解	45

2.3 技能形成机理	52
2.4 成才之路	69
第3章 构建评价新模式	75
● 评价模块1: 素质评价, 衡量员工价值观、自我认知、品质、动机与岗位的匹配性。	
● 评价模块2: 知识评价, 衡量员工胜任岗位所必备的基础知识、业务知识、公司专有知识。	
● 评价模块3: 业绩评价, 衡量员工完成工作任务的关键业绩、满足管理要求的综合业绩。	
● 评价模块4: 实操评价, 衡量员工在工作场景中完成任务的能力。	
3.1 技能是可衡量的	76
3.2 技能评价模式创新	87
3.3 关键技能的衡量(以城市轨道交通行业为例)	94
第4章 业绩考核与测量	105
● 业绩考核要点1: 建立业务模型, 梳理岗位的关键工作行为模块、行为要项、活动库。	
● 业绩考核要点2: 明晰等级定位, 确定岗位不同等级关键业绩和综合业绩的结构关系。	
● 业绩考核要点3: 评价指标赋值, 分解指标体系不同项目的权重。	
4.1 业绩评价模型	107
4.2 岗位业务模型	112
4.3 级别角色定位	120
4.4 评价指标体系设计	123
4.5 权重赋值方法	142

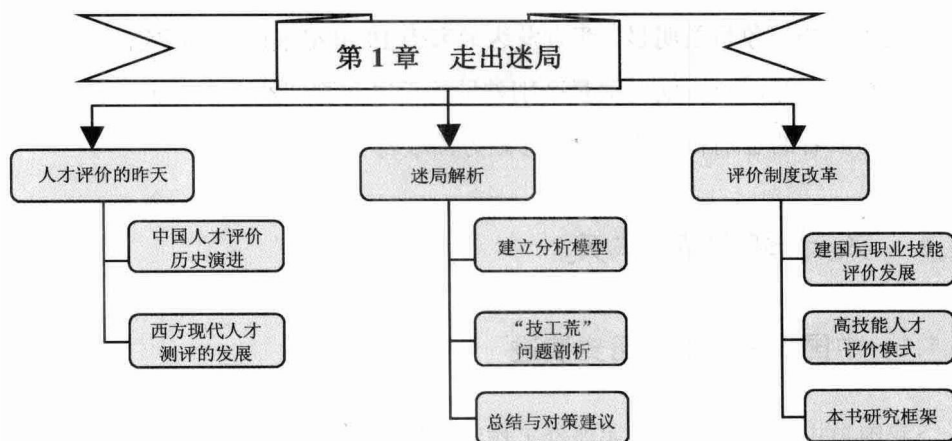
第5章 指标设计与实证	153
● 指标设计要点1: 指标选取, 根据岗位业务模型分解影响技能层级的因子。	
● 指标设计要点2: 指标分析, 对指标信度、相关性、差异性进行分析。	
● 指标设计要点3: 指标确定, 从影响技能层级、达成管理目标两个维度确定指标体系。	
5.1 评价指标选取	154
5.2 信度分析	157
5.3 因子分析	161
5.4 差异性分析	180
5.5 评价指标确定	193
第6章 实施评价新模式	199
● 评价实施要点1: 以行为业绩为导向, 业绩是高技能人才评价的关键和核心。	
● 评价实施要点2: 从素质评价、知识考试、业绩评定、实操考核方面筛选。	
6.1 等级评定原则与流程	200
6.2 综合素质评价	203
6.3 理论知识考试	205
6.4 行为业绩评定	207
6.5 现场实操考核	219
附录1 中共中央办公厅、国务院办公厅《关于进一步加强高技能人才工作的意见》	223

附录 2	劳动和社会保障部《关于进一步加强高技能人才评价工作的通知》	233
附录 3	人力资源和社会保障部《关于印发推进企业技能人才评价工作 指导意见的通知》	237
附录 4	高技能人才评价方案	243
附录 5	高技能人才评审岗位评价表	249
附录 6	高技能人才考评流程	257
附录 7	影响高技能人才评价因素的调查问卷	259
参考文献		265

第 1 章

走出迷局

内容结构图



- 能力评价是指按照某一工种或岗位的要求或标准,对劳动者的技能水平进行评价和认证的活动。能力评价对引导劳动者职业生涯中的能力发展、企业用人提供重要依据。
- 中国自古就十分重视人才评价工作,“知人善任”体现了“治本在得人,得人在慎举,慎举在核真”的选才之道。
- 西方人才测评思想可以追溯到古希腊,古希腊德尔菲神庙的碑铭“你要认识你自己”暗示了测评人的重要性。20世纪70年代兴起的关键行为要素测评法为高技能人才评价提供方法论借鉴。

人才评价是一门既古老又年轻的科学。说古老,是因为人才测评的思想和实践从古代就有,我国早在两千多年前就开始有了考试,它是选拔官员的重要手段;说年轻,是因为自21世纪初期开始,现代科学的人才测评理论和技术才开始形成和发展,并得到越来越广泛的应用^[1]。

随着社会的进步和科学的发展,无论在生产还是生活方面,人与人之间存在个别差异的现象日益明显。西方发达国家于19世纪末期,根据实践需要,最早在教育和医疗两个方面对测量个别差异的手段和测评技术开展了研究,并且在智力落后者的鉴别和精神病人的诊断方面取得了很大成就。

1.1 人才评价的昨天

1.1.1 中国人才评价的历史演进

我国自古就十分重视人才评价工作,“知人善任”体现了“治本在得人,得人在慎举,慎举在核真”的选才之道。

张进辅在其《现代人才测评技术与应用策略》一书中,总结了我国历代人

[1] 张进辅. 现代人才测评技术与应用策略. 重庆: 重庆出版社, 2006

才测评制度，大体上经历了原始贤能制与禅让制、世袭制、军功制、察举制、九品中正制、科举制、考绩制等多种制度。

1. 原始贤能制与禅让制

贤能制与禅让制都是在原始公有制下以贤能德才作为人才考核标准的论选制。我国原始社会，部落首领是通过公众选举产生的，不仅部落首领是公众按贤能推举出来的，而且对老、壮、少、幼、男和女都按其才能和年龄、体力状况来分配工作，甚至对残疾者也给予妥善安排。禅让制是原始贤能制的发展和深化，出现在中国原始社会的晚期。当时，随着生产力的发展，原始部落的联盟不断扩大，公众普选的方法实现起来比较困难，于是就让已在位的贤能者按德才标准推选继承人。《尚书·尧典》篇中有这样的记载：尧晚年选择继承人时，曾要四岳出任，四岳认为自己不能胜任，便推荐隐居在民间的贤人——舜。尧委任舜处理各种事务，进行了3年的考核，认为他确实可任大事，便让位于舜。之后，经过同样的方式禹继承了舜的位置。

2. 世袭制

由于畜牧业的发展和私有制的产生，部落首领拥有大量的畜群和战俘，形成了废除禅让制、实行世袭制的社会经济基础。自禹的儿子启夺取王位，建立“夏”后，中国社会进入了奴隶制时代。人才评价制度也像所有的上层建筑和意识形态一样，发生了巨大的变化。“夏传子，家天下”就是这种世袭制度的生动写实，就是说私有制代替公有制以后，子孙继位，势在必行。

3. 军功制

军功制也称为任命制，就是按军事行动中功劳大小来安排职务，是秦始皇时建立的与郡县制相适应的官吏论选制度。军功制或任命制有以下两个特征：

①中央政府统一选拔、任命官员，体现集中性和标准统一性，有利于维护中央

集权；②考核与选拔注重功绩和德行。秦朝大多数官吏都是经过战争考验，按军功考核被选拔上去，并根据战功安排职位高低的。另外，考选人才有“五善”与“五失”的标准。“五善”就是忠于君王，清廉正直、处事慎重、乐善好施、恭敬谦让。“五失”就是对下傲慢、不务正业、接受贿赂、对抗上级、居官谋私。符合“五善”标准的就提拔重用，凡犯有“五失”的就予以贬罚。

4. 察举制

察举制通过观察比较的方式来推举优秀人才，是形成于西汉和东汉时期的一套人才考选制度。察举制主要是由中央或地方长官推荐人选，经过考核，任以官职。同时，汉武帝还立法规定对推荐者与被推荐者同予赏罚，如果被推荐者考核优秀，推荐者受赏；如弄虚作假，则治罪，以严格的纪律保证察举制的推行。

察举制考核的内容可分为德行、才能、知识、功绩4个方面。考德行，主要有两个科目：①孝廉。即忠孝礼义，品行端正。②明经。汉武帝是重儒学的，把理解与运用“五经”的能力作为人才考选的重要政治标准。考才能，主要有3个科目：①贤良方正。要求被测者能直言国家政治得失，提出对策，是考核雄才大略的项目。汉代皇帝都非常重视这一用人方法，著名的晁错、董仲舒等人都是在贤良方正科目考核中被选拔出来的。②有道。“道”是指治理国家天灾人祸的策略与方法。③武猛兵法。这是选军事人才的科目。考知识，主要有4个科目：①文字。汉武帝重视文学人才的考核与选拔，对杰出者“待以不次之位”。②秀才。也是偏重文才的考核。③明法。是考核法律知识的科目，“明习法律”者可提拔为掌管法律的尚书。④杂科。是招选懂得天文、地理、医学等各种人才的考核科目。考功绩，主要有两个项目：①政绩。政绩优异者，举为“尤异”，予以提升。②治剧。考核官吏能否治理棘手的事务，解决“老大难”问题。