



全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程  
“十二五”规划系列教材

OCCUPATIONAL  
COMPETENCE  
EVALUATION

职

# 业胜任力测评

胡蓓 张文辉 | 主编

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程  
“十二五”规划系列教材

# 职业

# 胜任力测评

胡蓓 张文辉 | 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

## 图书在版编目(CIP)数据

职业胜任力测评/胡 蓓 张文辉 主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2012. 5  
ISBN 978-7-5609-7216-9

I. 职… II. ①胡… ②张… III. 企业管理-人员测评工程 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 148245 号

## 职业胜任力测评

胡 蓓 张文辉 主编

策划编辑: 周小方 陈培斌

责任编辑: 刘 亭 曹 红

封面设计: 刘 卉

责任校对: 朱 玢

责任监印: 周治超

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027)87557437

录 排: 武汉正风天下文化发展有限公司

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 19.75 插页: 2

字 数: 386 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元



华中出版

本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程“十二五”规划系列教材

## 编委会

- 顾问** 董克用 中国人民大学教授 博士生导师  
杨河清 首都经济贸易大学教授 博士生导师  
萧鸣政 北京大学教授 博士生导师  
廖泉文 厦门大学教授 博士生导师  
崔 勋 南开大学教授 博士生导师  
顾琴轩 上海交通大学教授 博士生导师  
周文霞 中国人民大学教授 博士生导师  
刘 昕 中国人民大学教授 博士生导师  
李宝元 北京师范大学教授 博士生导师
- 主任** 陈全明 中南财经政法大学教授 博士生导师  
中南财经政法大学公共管理硕士教育中心主任  
中南财经政法大学公共管理学院副院长
- 副主任** 李燕萍 武汉大学经济与管理学院常务副院长 教授 博士生导师  
陈 芳 中南财经政法大学公共管理学院副院长 教授 博士生导师
- 策划及执行编委** 张广科 中南财经政法大学公共管理学院教授
- 编委** (按姓氏笔画排序)  
邓汉慧 乐 章 朱颖俊 张广科 李燕萍  
陈全明 陈 芳 周二华 胡 蓓 郭圣乾  
蒋文莉





# 总序

Introduction

随着社会的发展与进步,人力资源管理在各类组织中的重要性和影响力日益提升,人才培养和人才管理甚至已经上升到国家战略层面。与此同时,中国人力资源管理专业的学科建设、学科发展和人才培养也取得了巨大的进步,学科体系日臻完善。

为了探索新的适应国际化发展和中国人力资源管理专业人才培养特色的课程体系和教材体系,国内较早进行人力资源管理专业(本硕博)设置和人才培养的中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学同华中科技大学出版社合作,通过历时三年的主题征集和甄选,确定了全国普通高等院校人力资源管理专业主干课程“十二五”规划系列教材。

本系列教材共十二本,包括《人力资源管理概论》、《组织设计与工作分析》、《员工招聘管理》、《人员素质测评》、《培训与开发》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《员工福利管理》、《职业生涯管理》、《职业胜任力测评》、《组织行为学》、《劳动关系管理》。

本系列教材的编写团队由中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学等长期从事人力资源管理教学、研究和人力资源管理咨询的教授团队组成,力求体现以下特点。

1. 突出“能力管理+战略管理”的双重主线,具有较高的“体系创新性”

目前的人力资源管理教材大都沿袭了国外以企业战略为主线的人力资源管理教材编写模式。事实上,基于岗位的员工能力标准(素质模型)、能力的培养与维护、能力的评价、能力的激发管理是企业战略落实的又一管理主线。本系列教材将依托人力资本理论、企业能力理论,以及科学人才观等国内外的理论研究成果,尝试以“战略主线+能力主线”的模式对现代企业人力资源管理体系进行阐

释和应用性研究。

#### 2. 教材编写注重共性和个性知识的结合,具有较高的“学术底蕴”

本系列教材编写统一用专业术语(中英文对照)进行阐释,注重对人力资源管理基本概念、基本理论、基本技能等“共性”知识的阐释。同时,教材通过插入“即时案例”、“思考与探讨”的形式体现编写人员理论和实践碰撞后的思想火花,提高教材的思想启迪性、理论性和学术性。

#### 3. 结合企业管理咨询和培训经验,具有较强的“实操性”

本系列教材依托中南财经政法大学、武汉大学、华中科技大学等高校教授团队在企业中的人力资源管理咨询和培训经验,教材内容力求反映中国企业人力资源管理的理论前沿和操作前沿。不仅突出了企业中最新的人力资源管理理念、管理技术是什么,更突出了这些人力资源管理理念、技术在不同条件下如何应用、如何融合,尽量提高教材内容的实用性和操作性。

#### 4. 整体设计编写内容,具有较高的教学“可讲性”

本系列教材在编写过程中注意对传统教材中不具有“可讲性”内容的整合、删减或深度挖掘。教材的观点、案例及相关材料具有鲜明的时代性,反映中国人力资源管理专业发展,以及社会、经济、文化发展的最新需要。同时,注重系列教材之间,以及教材各个章节之间的结构性、功能性联系,使之能够呈现出一个脉络较为清晰、大体融会贯通的现代人力资源管理框架。

本系列教材具有标准化教材的特点。每章配有本章导读、本章重要概念、本章思考题、本章推荐书目及内容简介,多数教材的章节配有“即时案例”、“思考与探讨”。

本系列教材适合高等院校人力资源管理专业、劳动和社会保障专业学生使用,也可供企业人力资源管理者参考使用。

以“战略+能力”为主线的系列教材编写模式尚属首次,丛书在编写中难免有不足之处,敬请读者指正。



2012年3月于武汉南湖

# 前言

Preface

人员测评是现代人力资源管理的一项基础性工作,各类组织的人力资源规划、人员招聘、绩效考核、人才选拔、任用与调配、员工培训开发与职业规划等都离不开对有关人员综合素质和能力的测评。

按照“人一职业一组织”匹配的原则,以及提高组织绩效、实现员工与组织共同发展的目标要求,人员测评的核心和主旨是对各类人员职业胜任力的科学评定,然后在此基础上通过合理的人员调配和培训开发达到人一职一组织匹配,以实现提升员工绩效水平继而提升组织绩效的目的。现有同类教材内容主要集中在对人员测评的概念、理论以及测评方法的研究和介绍上,虽然有些教材中也谈到胜任力的问题,但将胜任力作为人员测评的核心并由此构建系统的人员测评理论和方法体系,针对不同岗位类型人员的职业胜任力特征的具体测评方法和实施程序还缺乏系统研究和介绍。

本书以职业胜任力为主线,对现有的主要关于人员测评的理论和方法进行了系统的梳理和整合,以有关职业的胜任力特征识别、胜任力模型构建为核心和基础,综合运用现代测评工具,建立了人员测评的理论和方法体系,针对不同岗位类别人员提出相应的测评方案,分析了职业胜任力测评在人力资源管理中的应用。本书具有以下特点。

(1) 构建了以职业胜任力为核心的人员测评理论体系。

本教材以职业胜任力统帅全书,系统阐述职业胜任力测评的有关理论,详细介绍职业胜任力测评的主要工具和方法,构建基于职业胜任力的人员测评理论体系框架,分析了职业胜任力测评在人力资源管理中的应用,有利于读者对人员测评的相关理论知识和方法的系统学习和把握。

(2) 针对不同岗位类别人员提出相应的测评方案。

书中针对不同岗位类别人员的素质特点及胜任力模型,介绍了相应的测评体系,对其各自的适用范围及操作方法进行了讲解,为读者进行职业胜任力测评实践提供了具体指导和借鉴。

### (3) 提供软件支持和配套题库。

与本书配套使用的人员测评软件,包含人员测评题库及评分量表,打造了人员测评的信息化平台。不仅提高了读者的学习效率,更利于读者实际的应用操作。

本书包括理论与方法篇和案例与应用篇,共16章。第一至第九章为理论方法篇,系统阐述职业胜任力、胜任力模型及其有关的基本概念、理论和知识,介绍职业胜任力测评的心理学、测量学和统计学理论基础以及一些常用测评工具的具体内容、操作方法和一般流程。第十至第十六章为案例应用篇,结合实际案例介绍企业管理人员、营销人员和研发人员职业胜任力测评的具体方法和步骤,以及职业胜任力测评在人员招聘、绩效考核、员工培训开发以及员工职业规划等一些人力资源管理实务中的运用。本书旨在将系统、全面的理论知识与生动、贴切的教学案例有机地结合在一起,使学生既能系统地掌握人员测评相关理论,又能在人力资源管理实践中灵活自如地运用测评技能技巧解决实际问题,从而激发学生对于人力资源管理学习与研究的热情和动力,培养理论知识与实际能力兼备的人力资源管理人才。

本书是胡蓓教授主持的“人力资源管理”国家精品课程的配套教材,由胡蓓、张文辉主编,是胡蓓教授领导的研究团队集体智慧的结晶。胡蓓教授提出了本书编写的指导思想,确定了全书的理论体系、内容结构和编写体例。下列博士生和硕士生参与了有关章节的资料收集和编写工作:陈芳、杨辉(第十章、第十四章);田楹、双华军(第十二章、第十六章);张文辉、朱永跃、拓金牛、李江(第一章、第十三章);王聪颖、李春贵、张婷婷(第十一章、第十五章);闫华飞(第二章),黄蕾(第四至第九章);张文辉、刘容志、李小康(第三章)。博士后张文辉参与对全书结构策划及其内容的编写和修订工作,全书最后由胡蓓教授统稿和审定。

编者

2012年3月



# 目录

contents

.....

## (一) 理论与方法篇

### 第一章 职业胜任力概论 / 3

第一节 胜任力理论的诞生与发展 / 3

第二节 胜任力及其模型构建 / 5

第三节 职业胜任力及其测评 / 16

### 第二章 职业胜任力测评的理论基础 / 23

第一节 职业胜任力测评的心理学基础 / 24

第二节 职业胜任力测评的测量学基础 / 33

第三节 职业胜任力测评的统计学基础 / 37

### 第三章 职业胜任力测评的一般流程 / 44

第一节 测评实施环节的操作流程 / 44

第二节 基于胜任力的工作分析 / 49

第三节 测评结果评估 / 50

第四节 测评报告 / 56

### 第四章 评价中心 / 59

第一节 评价中心概述 / 59

第二节 评价中心的实施步骤与操作方法 / 64

第三节 评价中心的改革趋势和发展 / 70

第四节 方法示例——应用于干部选拔的评价中心 / 72

- 第五章 面试/ 75
- 第一节 结构化与半结构化面试/ 75
  - 第二节 非结构化面试/ 83
- 第六章 心理与职业倾向测试/ 95
- 第一节 心理测试/ 95
  - 第二节 职业倾向测试/ 111
- 第七章 文件筐测试/ 117
- 第一节 方法介绍/ 117
  - 第二节 实施步骤与操作方法/ 121
  - 第三节 方法示例——适用于销售人员的文件筐测试题例/ 132
- 第八章 小组讨论/ 138
- 第一节 无领导小组讨论/ 138
  - 第二节 指定角色小组讨论/ 143
- 第九章 角色扮演和管理游戏/ 155
- 第一节 角色扮演/ 155
  - 第二节 管理游戏/ 162
- (二) 案例与应用篇**
- 
- 第十章 管理人员职业胜任力测评/ 171
- 第一节 管理人员的职业特点与人格特征/ 171
  - 第二节 管理人员的职业胜任力模型/ 174
  - 第三节 管理人员职业胜任力测评要点/ 178
  - 第四节 管理人员测评示例/ 185
- 第十一章 营销人员职业胜任力测评/ 189
- 第一节 营销人员的职业特点与要求/ 189
  - 第二节 营销人员的职业胜任力模型/ 191
  - 第三节 营销人员职业胜任力测评要点/ 195
  - 第四节 营销人员职业胜任力测评示例/ 197



- 第十二章 研发人员职业胜任力测评/ 201
  - 第一节 研发人员的特点与职业胜任力特征/ 201
  - 第二节 研发人员的职业胜任力模型/ 205
  - 第三节 研发人员职业胜任力测评示例/ 212
  
- 第十三章 职业胜任力测评与人员招聘/ 218
  - 第一节 基于职业胜任力的人员招聘/ 218
  - 第二节 基于职业胜任力的人员招聘流程/ 220
  - 第三节 F 公司软件开发工程师招聘示例/ 224
  
- 第十四章 职业胜任力测评与绩效考核/ 233
  - 第一节 绩效考核的基本理论与方法/ 233
  - 第二节 基于胜任力测评的绩效考核及其特点/ 237
  - 第三节 基于胜任力测评的绩效考核流程/ 240
  - 第四节 基于胜任力测评的绩效考核应注意的问题/ 243
  - 第五节 A 公司中层管理者的绩效评估示例/ 245
  
- 第十五章 职业胜任力测评与人员培训开发/ 261
  - 第一节 人员培训效能与现代企业发展/ 261
  - 第二节 职业胜任力培训的特点和优势/ 263
  - 第三节 职业胜任力培训的实施步骤/ 265
  - 第四节 ZX 公司的职业胜任力培训体系示例/ 270
  
- 第十六章 职业胜任力测评与职业发展/ 287
  - 第一节 职业发展的相关概念与理论/ 287
  - 第二节 胜任力测评在职业发展管理中的应用/ 292
  - 第三节 AA 公司基于胜任力的职业发展管理体系示例/ 295
  
- 参考文献/ 302



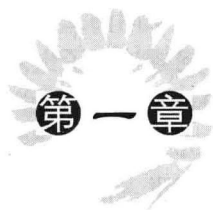
## Lilun yu ... Fangfapian

本篇阐述职业胜任力测评的基本概念、理论和方法,是全书的基础。人员测评是人力资源管理的一项重要工作,科学有效的人员测评对于组织的人才选拔任用、组织绩效的提升以及组织成员的职业成长都具有十分重要的意义。本书在“人—职—组织”匹配的框架下,以有关职业的胜任力特征识别、胜任力模型构建为核心和基础,综合运用现代测评工具,建立了人员测评的理论和方法体系,包括职业胜任力测评的理论和方法、企业三类人员的胜任力测评以及胜任力测评在人力资源管理实务中的运用等内容。本篇着重阐述职业胜任力、胜任力模型及其有关的基本概念和知识,介绍职业胜任力测评的心理学、测量学和统计学理论基础以及职业胜任力测评的一般流程和一些常用的测评工具的具体内容、操作方法等。

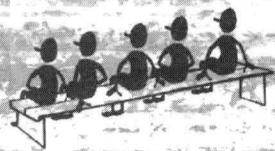


# 理论与方法篇





# 职业胜任力概论



随着胜任力理论不断发展,胜任力的思想越来越被人们普遍接受,并在管理实践中得到广泛应用。胜任力理论为人员测评提出了一个全新的、更加系统的、全面的、更具针对性的逻辑框架,对有关职业和工作的胜任力特征的识别以及胜任力模型的构建,提出了明晰的个人和组织的绩效目标与要求,不仅为组织的人员测评提供了具体全面的测评标准,为组织的人才选拔、任用和人事调配提供了科学的依据,也为员工提升自身职业素质和绩效水平指明了方向,从而能够更好地体现“人一职一组织”匹配的原则,更加有效地保证组织的高效运转以及组织与员工的共同发展。

本书将职业胜任力作为人员测评的核心和基础,围绕不同职业从业人员的胜任力开展人员测评工作是全书的一条主线。本章主要阐述胜任力的相关概念和基本理论,介绍胜任力模型及其构建的基础知识和主要方法,阐述职业胜任力测评的基本含义、理论框架和实践意义。

## 第一节

### 胜任力理论的诞生与发展

随着社会分工的不断细化,社会上出现了一些从事特定职业的人员和团体,这些团体内的人员从事着相同或相近的工作,所要解决的问题也非常相似。然而,这些团体中的人员并不都是同质的,他们的工作水平和工作质量有高有低。同时,人们还发现,同一个人在从事不同的职业和工作时,其绩效表现也有高有低。那么,到底是什么原因造成了不同人员的工作绩效的差异呢?为什么同一

个人从事不同的工作会有不同的绩效表现呢？由此，职业的胜任资格，即胜任力测验的问题被提了出来。

20 世纪初期，科学管理之父——泰勒提出根据物理学中的原理，对管理进行科学研究，其开展的“时间—动作”研究在某种意义上就是对胜任力进行的一些分析和探索。他认识到不同的工人在完成工作的质量和效率方面是存在差异的，为了找出产生这种差异的原因，他采用时间和动作分析的方法，来鉴别那些导致优秀工人高质量、高效率的工作过程和结果的因素，同时对工人进行系统的培训以提高他们在这些方面的能力，从而进一步提高企业的经营业绩。他的结论是：为了提高企业的劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”；让工人熟练掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境也实现标准化（这就是所谓的标准化原理）。

卡尔·桑德鲁斯、威尔森、芙纳甘等学者对胜任力的早期研究都作出过一定的贡献，但都没有用比较完整的语言对胜任力的概念进行描述。1933 年，卡尔·桑德鲁斯和威尔森在他们的文章中对胜任力的内涵进行了探索，他们认为胜任力的内涵可以用当时各种职业主要的和显著的特征来描述与判断。在胜任力测验中，他们把胜任力看成是专业化的智能，而不是实际的操作技能。这是胜任力最初的含义。

随着工业的发展和分工的进一步细化，胜任力的内涵变得更加丰富，学术界对此的研究也变得更加系统化。1973 年，美国心理学家、哈佛大学教授 McClelland 在其发表的学术论文《测量胜任力而非智力》中正式提出了“胜任力”的概念。他认为，传统的智力测验、性格测验和学术测验等不仅不能预测复杂工作和高层职位工作的绩效或者生活中的成功，还往往会产生对少数民族、妇女和社会地位低下的人的偏见和歧视。他提出应以胜任力测评来代替传统的测验以据此找出那些导致绩效优异者与绩效平平者之间差异的最显著特征。他认为，胜任力是指那些与工作或工作绩效直接相关的能力、特征或者动机等，能够较好地预测实际工作绩效。这一理论最初用于解决外交官的选拔问题，McClelland 及其研究小组受美国国务院事务局的委托，寻找新的研究方法甄选情报信息官。他们基于 Ranagan 的关键事件技术，开发并采用了行为事件访谈法，将其用于研究影响情报信息官工作绩效的因素。经过认真的分析和总结，发现杰出的情报信息官与一般的情报信息官相比存在着显著的行为和思维方式的差异，进而归纳出情报信息官的胜任力特征。

1982 年，McClelland 和 Boyatzis 对大量的资料进行了深入的实证研究和分析，最终出版了《胜任的经理：一个高效的绩效模型》一书，这标志着关于胜任力的研究又向前推进了一步。该书指出，经理人若要取得良好的绩效，应该具备目标和行动管理、领导、人力资源管理、指导下级技能以及特殊知识等五个方面的



胜任力。自此,胜任力理论开始在发达国家的企业人力资源管理实践中得到大规模应用。1985年,美国心理学家 Robert J. Sternberg 提出了人类智力的三元理论,该理论进一步发展了胜任力的概念,他提出的“实践智力”与“内隐知识”两个概念为胜任力理论与实证研究奠定了坚实的基础。1990年,Prahalad 和 Hamel 在《哈佛商业评论》上发表的《公司核心能力》一文,该文提供了组织分析的框架,将个体层次的胜任力概念置于“人—职位—组织”匹配的框架中进行分析,将胜任力理论带入了新的高度。

从以上胜任力理论的发展历程来看,胜任力理论从在测验领域的应用到如今被广泛运用于商业、管理等领域,由作为寻找导致个人绩效特征的原理发展到改善组织绩效的方法,呈现出一种渐进的、螺旋式的发展历程。胜任力理论的发展为其应用提供了科学依据,并且随着应用领域的逐渐拓展,胜任力理论也必定会相应地得到持续的丰富和发展。

## 第二节 胜任力及其模型构建

### 一、胜任力的概念

“胜任力”一词来源于英文单词“competency”,自1973年美国哈佛大学心理学家 McClelland 教授提出胜任力概念以来,国内外学者纷纷提出了自己对这一概念的见解。下面给出一些具有代表性的定义:

(1) Guglielmino(1979)认为,胜任力包括三个方面,一是概念胜任力(包括决策能力、为组织利益寻找机会与创新的能力、分析经济与竞争环境的能力以及如企业家一般的思考能力等),二是人际胜任力(包括沟通、领导、谈判、分析及自我成长的态度等),三是技能胜任力(包括计划个人事业、掌管自我时间的能力等);

(2) Mclagan(1980)认为,胜任力是指足以完成主要工作的一连串的知识、技能与能力;

(3) Boyatzis(1982)认为,胜任力是指个人固有的产生满足组织环境内工作需求的行为的能力,同时这一能力又反过来带来预期的效果;

(4) Spencer(1993)认为,胜任力是指和参照效标(合格绩效或优秀绩效)有因果关系的个体的潜在基本特质;

(5) McClelland 和 Spencer(1994)认为,胜任力是指动机、特质、自我概念、态度或价值观、知识或技能等能够可靠测量并能把高绩效员工与一般绩效员工



区分开来的任何个体特征；

(6) Ledford(1995)认为,胜任力是个人可以验证的特质,包括可能产生绩效所具备的知识、技能及行为；

(7) Raelin(1996)认为,胜任力包括管理工作、管理人、技术领导、创新/变革、客户关系、道德规范、沟通、团队导向、系统整合、财务管理能力、额外努力、危机处理、实践导向和质量承诺等 14 个要素；

(8) Parry(1998)认为,胜任力是影响个人工作的最主要因素,是一个包含知识、态度及技能等相关因素的集合,可借由一个可以接受的标准加以衡量,与工作绩效密切相关；

(9) Green(1998)认为,胜任力是指可测量的、有助于实现任务目标的工作习惯和个人技能；

(10) Sandberg(2000)认为,工作中的人类胜任力并不是指所有的知识和技能,而是指那些在工作时人们所使用的知识和技能；

(11) 王重鸣(2000)认为,胜任力是指导致高管理绩效的知识、技能、能力以及价值观、个性、动机等特征；

(12) 彭剑锋(2003)认为,胜任力是指驱动一个人产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合,它通过不同方式表现出了个人的知识、技能、个性特征与内驱力等。

综上所述,众学者对胜任力的概念主要基于不同的视角和逻辑对其作出不同的界定。一种观点偏重于从胜任力的特征角度来理解“胜任力”,主要关注那些和工作情景有关的、个体潜在的特征,认为它是导致员工产生优秀绩效的关键因素。持该种观点的学者认为,任何与绩效有关的而且能够导致优秀绩效的员工个体特征,都属于胜任力的范畴,而不管这种特征是外显的还是内隐的、生理的还是心理的。也就是说,他们将胜任力视为个体在完成某一工作任务时应当具有的某种能力,并且这种能力可以驱动个体产生优秀绩效。另一种观点则将“胜任力”看做个体的一种行为特征,认为胜任力是个体在工作中表现出来的一种行为维度。持有该观点的学者认为,胜任力是能被观察到的个体行为,可以通过个体在岗位中的具体行为表现来进行测量。

从胜任力特征出发提出的胜任力定义能有效发掘个体与绩效有关的特质、知识、技能和动机等,可以帮助组织获得能产生高绩效的员工。然而,这种定义的内容过于复杂和庞大,对其进行系统分类和管理的难度较大,导致其可操作性不强。因而,在测量胜任力时,只能根据具体情况选取具有代表性的特征进行操作。与之相比,从行为特征出发的胜任力定义具有较强的可操作性,实践应用比较容易,然而该定义并没有深入到个体的动机、特质等层面,因此很难对那些比较复杂的岗位行为进行清晰的界定和研究。

结合以上分析,胜任力是可以驱动员工产生优秀绩效的个性与行为特征的