

高建设 著

解读集团发展战略

识别人才核心胜任能力

再造心理流程

实现能本管理新模式

战略引领 与 胜任力

集团总部员工胜任力模型研究

Strategic Guidance
& Competency



YZLI0890172928

航空工业出版社

战略引领与胜任力

——集团总部员工胜任力模型研究

高建设 著



YZLI0890172928

航空工业出版社

北京

内 容 提 要

集团总部的核心地位及功能定位,决定了总部员工胜任能力的特殊要求。本书以能本管理思想为理论基础,根据集团总部员工的角色定位,提出高级人才开发的“双核管理模式”构想,较早开发并使用战略情境任务分析法,构建了中航工业集团总部员工胜任力模型,即 MVP 模型。MVP 由心智模式、思维方式及知与行三大模块组成,对应核心胜任力、变革胜任力与基础胜任力,其素质要项按照职务等级划分 3 个层次,共计 22 条素质要项,4 条通用素质要项,以及总部优秀员工成功基因,并以绩效考核为例,说明胜任力 MVP 模型的实际应用。

本书适用于航空企业人力资源管理人员,也可供企业集团总部人力资源管理人员参考。

图书在版编目 (C I P) 数据

战略引领与胜任力 : 集团总部员工胜任力模型研究
/ 高建设著. -- 北京 : 航空工业出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 5165 - 0128 - 3

I. ①战… II. ①高… III. ①航空航天工业—工业企业—人事管理—研究—中国 IV. ①F426. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 304846 号

战略引领与胜任力
——集团总部员工胜任力模型研究
Zhanlüe Yinling yu Shengrenli
—— Jituan Zongbu Yuangong Shengrenli Moxing Yanjiu

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

发行部电话: 010 - 64815615 010 - 64978486

北京世汉凌云印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经售

2012 年 12 月第 1 版

2012 年 12 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

印张: 12.5

字数: 168 千字

印数: 1—3000

定价: 28.00 元

引言

市场竞争、技术变革以及全球化产业布局给企业的生存与发展带来前所未有的挑战，对每一家企业来说，战略指向的正确性和管理行为的有效性都显得至关重要。然而，所有这些相应措施都离不开企业员工，离不开人力资源，因为企业员工是一切企业行为的最终载体，是唯一的、最重要的执行力量。

2009年3月作者出版了《胜任特征——高层管理者胜任特征模型构建与应用》一书，当时鉴于高层管理者作为企业人力资源的重要组成部分，在企业管理决策活动中的决定性地位，所以，对航空高科技企业高层管理者的胜任特征进行了先行研究，力图建立适合于行业实际情况的高管胜任特征模型，使高管选拔和培养的管理方法科学化。本书则以中航工业集团总部员工为研究对象，是前书指导思想的延续，也是持续进行的中航工业人才管理研究的系列篇章之一。

首先需要说明的是由于翻译的不一致，美国心理学家麦克利兰提出的 Competency Model 被翻译成“胜任特征模型”、“胜任力模型”“胜任素质模型”等。有专家认为，Competency 并不局限于能力的范畴，而素质一词更多涉及生理方面的基础特征，所以还是建议使用“胜任特征”更为严密。本书没有严格区分“胜任特征”和“胜任力”的表述差异，采用“胜任力”一词，主要是对应于“执行力”、“领导力”等概念使用。其基本含义仍来自麦克利兰（1973）、斯班瑟（1993）等人的通用定义。

● 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

2012年2月，在中航工业年度人力资源开发管理工作会议上，集团公司党组书记、时任总经理林左鸣提出要立足长远、谋局定势、以人力资源升级助推集团发展方式转型，号召各单位系统思考人力资源升级的现实要求，加速构建人力资源升级的崭新格局，主动承担人力资源升级的重要职责。总部人力资源工作的开展，不仅是集团直属单位人力资源部门的风向标，更关系到集团战略目标的实现，我们认为没有胜任力，对上就没有承接集团战略的执行力，对下也没有让战略落地的领导力。基于此，构建总部员工胜任力模型，识别具有航空特色的、符合航空人特点的能力特征，作为总部人才选拔、培养和考核等管理工具，显得尤为必要。同时也是实现人力资源管理科学化、推进人力资源升级的积极探索与创新，是以“第一推动力将战略进行到底”的一项重要举措。

除此之外，本书还在胜任力模型开发的方法和技术上，继续进行开创性探索。目前，胜任力模型开发的常用方法有3种：一是归纳法，通过对特定岗位员工群体中的业绩优秀员工、业绩平平员工和不称职员工的行为事件访谈，比较他们的行为差异，这是发掘、归纳和建立胜任能力模型的一种方法；二是演绎法，从企业战略和流程的工作指标出发，依据经验推导出特定岗位员工群体胜任能力模型，这是第二种方法；三是修订法，通常由专业顾问根据对组织的初步了解，结合通用的胜任力调查项目，提出一组相当数量的胜任力项目，由相关人员选择，根据选择频率筛选确定出胜任力模型。3种方法各有利弊，单纯一种方法存在很大局限性，相比于针对企业低端岗位以业绩导向为主的管理模式，越来越多的企业开始关注中高级岗位、特别是核心岗位的胜任力管理要求，通过采取人力资源综合分析方法，确保核心或者高级岗位员工的能力匹配符合企业发展的需要。

本书的尝试在于：基于工作特征、胜任特征和绩效关系研究，创造性地提出高级人才管理的“双核模式”新思维；及借鉴心理流程再造思想，首次提出胜任力模型构建的战略情境任务分析法，并用于实际操作；探索性地概括出总部员工胜任力 MVP 模型。

高级人才管理的“双核模式”，是将工作特征、胜任特征与绩效统一起来，其基本思路是：从企业可持续发展的两条价值链展开，依据合作双赢思想、客户关系管理理论和核心竞争力理论，从集团发展战略目标——全球范围资源整合、提升客户价值（外部要求）和核心竞争力（内部要求，聚焦高级人才的选拔、任用等方面），以“人”和“事”分析作为人才开发与管理的出发点和核心，进行工作特征分析和胜任特征分析，进而构建胜任力特征模型，把“双核管理模式”的理念和胜任力特征模型等与人力资源管理的各项具体业务流程的优化相接轨，提供人力资源管理模式的创新改革方案。

基于战略情境任务分析法的胜任力模型，其基本思想是在设计组织的胜任力模型之前应该首先审视组织的使命、愿景以及战略目标，确认其整体需求，进而以企业战略导出的人力资源战略和组织架构和职责为基础，设计胜任力模型。这样才能确保员工具备的能力素质是与组织的核心竞争力相一致，能为企业的战略目标服务，确保所培养的员工是满足真正长期需要的而不只是为了填补某个岗位的空缺。

中航工业集团总部员工胜任力 MVP 模型由以下三大模块构成：心智模式 + 思维方式 + 知与行，即在战略目标的指引下，集团总部员工需要厘清愿景、改善心智模式、转变思维方式和做到知行合一。

战略引领与胜任力

● 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

最后，需要明确的是，本书的一些创新做法也是在他人的研究成果的基础上得以完成，在此一并致谢！由于管理领域发展快，创新多，且本人理论水平有限，时间仓促，书中难免存在思考不成熟之处，望各位读者予以指正。

高建设

2012年10月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 集团总部员工能力建设设想的提出	3
1.2 胜任力模型构建的战略背景	5
1.3 胜任力模型构建的管理意义	6
1.4 研究任务与思路	7
1.5 本研究创新点	8
第 2 章 胜任力模型的思想渊源和发展动向	9
2.1 人力资源管理思想演变的三个阶段.....	11
2.2 人才管理是企业战略实施的重要支撑.....	15
2.3 人才的心理流程再造.....	18
2.4 能本管理的新模式——能力识别的胜任力模型.....	19
2.5 胜任力模型研究新成果.....	23
第 3 章 工作特征、胜任特征：高级人才开发的	
“双核模式”	25
3.1 工作特征、胜任特征与绩效的关系.....	27
3.2 基于三者关系设计的人才开发“双核管理模式”	34
第 4 章 集团总部的职能定位与胜任力模型构建的	
总体要求	39
4.1 集团总部的职能定位.....	41
4.2 集团管控模式.....	45
4.3 集团总部管控模式选择的影响因素.....	48

战略引领与胜任力

● 集团总部员工胜任力 模型研究 Strategy Guidance & Competency	
4.4 中航工业集团总部功能定位	50
4.5 胜任力模型构建的目标指向	51
4.6 胜任力模型构建的基本原则	52
第5章 基于战略导向胜任力模型的构建方法选择与创新	53
5.1 胜任力识别方法比较	55
5.2 胜任力模型的构建新方向——基于战略导向	57
5.3 企业战略决定胜任力模型	59
5.4 胜任力模型将人力资源战略和企业战略紧密结合	59
第6章 胜任力模型的构建标准流程与工作步骤	63
6.1 集团总部员工胜任力模型的构建方法——战略情境任务分析法	65
6.2 集团总部员工胜任力模型构建标准化流程	65
6.3 胜任力提炼工作步骤	66
6.4 战略情境任务分析维度	67
6.5 战略情境任务分析路径	69
6.6 胜任力选取角度	70
6.7 胜任力模型要项筛选“能力撬动性-现状薄弱性”二维分析	71
第7章 总部员工胜任力模型结构与内涵	73
7.1 胜任素质维度的基本结构	75
7.2 集团总部员工胜任素质内在结构及定义	77
7.3 胜任力内在结构图示	78
7.4 胜任素质要项描述示例	79
第8章 阶段性成果之一——战略解读	81
8.1 战略情境任务分析与胜任素质要项的对应关系	83

8.2	战略情境任务分析——能力主题提炼·····	83
8.3	基于 IBSC 分析法的能力主题内在结构·····	90
第 9 章	阶段性成果之二——访谈调查·····	91
9.1	访谈对象·····	93
9.2	访谈提纲·····	93
9.3	访谈结果统计·····	94
9.4	访谈结果分析·····	96
第 10 章	集团总部员工胜任力模型——MVP 模型构建·····	101
10.1	模型建立·····	103
10.2	总部优秀员工成功基因·····	105
10.3	胜任力模型的动态维护·····	107
10.4	模型应用途径概述·····	107
第 11 章	中国航空工业集团公司总部员工素质词典·····	111
11.1	中航工业集团总部员工 MVP 模型说明·····	113
11.2	素质词典·····	114
第 12 章	胜任力 MVP 模型的应用示例——绩效考核·····	129
12.1	基于胜任力模型的绩效管理系统的·····	131
12.2	基于胜任力模型的绩效管理实施步骤·····	132
12.3	员工绩效考核评估办法·····	135
12.4	综合考核评价结果及运用·····	138
第 13 章	结束语·····	141
13.1	研究成果·····	143
13.2	研究不足与进一步展望·····	145
附录 1	典型企业人力资源胜任力模型及领导胜任力模型	
	示例·····	147
附录 1.1	GE 公司人力资源胜任力模型·····	149

● 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

附录 1.2	杰克·韦尔奇担任 CEO 时期的 GE 核心 领导力模型	149
附录 1.3	伊梅尔特担任 CEO 时期的 GE 核心领导力 模型	151
附录 1.4	波音公司的领导力特征模型	152
附录 1.5	IBM 的领导力模型	154
附录 1.6	美国国家航空与航天管理局领导力模型	155
附录 1.7	由下而上开发领导力的全面领导力模型 ——诺基亚的领导力模型	163
附录 1.8	高层领导团队的领导力模型 ——摩托罗拉的“4E + 1E”领导力模型	164
附录 1.9	联邦快递 (FedEx) 的领导力模型	165
附录 1.10	美国管理协会 (中国) 的领导力模型	166
附录 1.11	中国科学院“科技领导力研究”课题组 ——领导力五力模型	172
附录 1.12	宝钢领导力核心要素模型	173
参考文献	175

战略引领与胜任力

第 1 章

绪论

- 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

本章以集团总部员工能力建设设想的提出为出发点，对集团总部员工的“执行者”及“领导者”角色进行明确的定位，系统地阐述了胜任力模型构建的战略背景及战略意义，界定了本书的研究目的及主要创新内容。

1.1 集团总部员工能力建设设想的提出

国家之间的竞争就是综合国力的竞争，在经济全球化的今天，综合国力竞争实质上是大型企业之间的竞争，但归根到底是高素质人才的竞争。^① 集团总部作为集团公司的大脑、司令部，总部员工的能力建设事关集团发展的大局。因此，深入研究和把握人力资源工作规律，充分借鉴国内外科学管理成果，不断改进人力资源工作的手段和方法，提升人力资源工作的科学化水平，具有重要的理论和现实应用价值。构建总部员工胜任力模型，作为总部人才选拔、培养和考核等管理工具，是推进人力资源管理科学化、实现人力资源升级的积极探索与创新。

从总部员工能力建设的功能定位上来看，我认为：没有胜任力，对上就没有承接集团战略的执行力，对下也没有让战略落地的领导力。

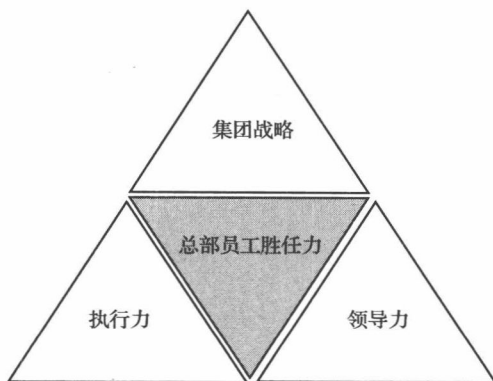


图 1-1 总部员工胜任力与集团战略、执行力、领导力之间的关系

^① 详见中国航空工业集团公司党组书记、董事长林左鸣在中航工业 2012 年度人力资源开发管理工作会议上的讲话《立足长远 谋局定势 以人力资源升级助推集团发展方式转型》

● 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

流程、技能和意愿构成了执行力、领导力的基本要素，是集团总部员工胜任能力的外化表现。总部员工胜任力与集团战略、执行力、领导力之间构成三角关系，各边边长越长，三角形面积越大，集团总部员工执行力、领导力就越强。相反，如果把三角形的任意一边朝内移动，三角形的一边变短，面积也变小，其他两边即使很长也产生不了效用，整体执行力、领导力也就下降。执行力、领导力，在这里专指总部员工贯彻战略思想、方针政策和制定方案计划的操作能力与实践能力，其结果将直接影响着集团经营目标的实现。执行力和领导力的三个核心要素是人员、战略和运营。所谓战略，就是做正确的事；运营，则是把事做正确；而人员，就是用正确的人。而这三者之间的匹配程度决定了组织内部执行力和领导力的强弱。人员的挑选与提拔要参考组织战略与运营计划，运营流程则又须考虑人员与战略问题，而战略的制定则又须建立在合适的人员与良好的运营上。总之，这三项流程彼此联结，相互依赖。图 1-2 左中右三个图，是人员、战略、运营匹配程度的渐进表现，如果三者完全不匹配，则组织内部的执行力和领导力为零，随着三者匹配程度的提高，即图中阴影部分面积的增大，组织内部的执行力和领导力则不断增强。

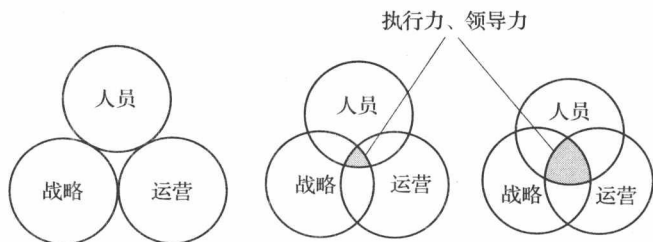


图 1-2 执行力、领导力三大流程组合图

集团总部员工既是执行者，又是领导者。相对于集团高层“做正确的事”的定位来说，总部员工的定位则是“把事做正确”；相对于成员单位“把事做正确”的定位来说，作为总部员工又应该是“做正确的事”。

传统的总部员工管理者角色理论是适应于传统组织环境条件下的管理活动。随着经济全球化和信息化的发展，企业之间的竞争也日趋激烈。总部员工角色理论随着管理实践和管理理论的发展，应不断地加以丰富和完善。战略推动者、核心能力培育者、资源整合者、组织文化传播者、社会责任倡导者等都是对总部员工角色的新发展。

为了实现“承接战略，以胜任力强化执行力；战略落地，以胜任力促进领导力”的目标，本研究提出了构建总部员工胜任力模型以促进总部人才能力建设的设想。

1.2 胜任力模型构建的战略背景

1. 承接集团战略转型要求

2008年中航工业集团实施了业务整合，为应对新形势提出了新的战略要求，本研究便是在战略转型期的大背景下提出的。

企业在战略转型期，人员意识的转变首当其冲。只有员工充分认识到了企业未来发展的大方向，以及对其自身的要求，才能配合好其他相关转型任务的顺利开展。同时，如何以人员胜任力为牵引，提升中航工业人员的整体胜任力，有效应对未来战略情境的巨大挑战，是本研究项目对于转型的关键承接点。

2. 人力资源管理需求

集团整合以来，对于人力资源的管理也带来了新的挑战，如

● 集团总部员工胜任力

模型研究 Strategy Guidance & Competency

何推动人员与岗位的胜任程度提升，如何提升人力资源管理的理念、方法和工具，如何建立“价值驱动”的人力资源管理体系，最终实现“人力资本经营”？

本研究亦是从人力资源管理的实效性出发，为后续基于“人-岗-组织”相结合、人才能力建设为核心的管理体系摸索方式，奠定基础。

1.3 胜任力模型构建的管理意义

1.3.1 传递落实集团战略

通过胜任力模型的建立和推广，形成传递和落实集团战略的抓手。战略由人承接，只有观念转变、能力提升，辅之以配套的管理机制，才能从根本上推动组织的转型和发展。

1.3.2 定义并统一人才标准

通过胜任力模型建立，定义并统一公司人才标准，传递公司人才的核心价值理念。管理者和员工就能力标准达成共识，从而牵引员工自主努力方向、提升队伍整体水平。

1.3.3 推动人才体系建设

不仅仅是建立一套模型，而是着眼于人才发展，建立以胜任力为基础的人才发展管理体系。有效支撑和应用于招聘、培养、任用、绩效、激励等各个管理领域，支持人力资源管理水平提升。

1.3.4 提升人力资源管理水平

建立“标准建立-评估甄选-培养发展-任用管理”的闭环