

Wise 慧泉国际

“慧泉国际”管理书系——中国企业的智慧源泉

人力资源专家 严正 / 主编
翟胜涛 宋争 / 编著

卓越管理者修炼工具

管理者 胜任素质

the Competency for Management



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F272.91

103

2007

严正 / 主编

翟胜涛 宋争 / 编著

管理者 胜任素质

the Competency for Management



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理大师彼得·德鲁克曾反复强调：“管理者的工作必须卓有成效！”管理者的成效往往是决定组织工作成效的最关键因素。然而如何成为卓越的管理者，并进行卓有成效的管理，是值得今天的每一位管理者深思的课题。基于这样的思考，本书整理并开发了百条当今管理者、尤其是企业中高层管理者所通用的管理胜任素质词条，编著成册，它是广大管理者案头必备手册，是管理者加强自我修炼、提升管理能力和水平的有益工具和助手。

图书在版编目(CIP)数据

管理者胜任素质/严正主编；翟胜涛，宋争编著.

—北京：机械工业出版社，2006.10

ISBN 7-111-20207-4

I. 管... II. ①严... ②翟... ③宋... III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125667 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 责任校对：侯 灵

封面设计：黑启栋 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

179mm × 249mm · 13 印张 · 2 插页 · 165 千字

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379708

封面无防伪标均为盗版

序一

21 世纪上半叶将是中国经济发展的黄金时期，也是中国实现民族经济复兴的关键时期。经历了改革开放以来近 30 年的快速、扩张性发展，目前中国企业普遍面临着一次发展模式的转变，即从适应计划经济到适应市场经济、从粗放式发展到集约式发展的转变。如何成功实现这项转变，其中管理水平的提升、管理模式创新，以及管理者管理素质和效率的提升则是关键！

管理者必须卓有成效！管理大师彼得·德鲁克的呼吁，即是对新时期中国广大管理者的警示和要求。

如何提升中国管理者，特别是中高层管理者的管理素质和管理水平，是值得所有管理者共同思考和探讨的课题。在这种情况下，推出这本针对管理者尤其是中高层管理者的胜任素质辞典，恰逢其时，相信它能对广大管理者的自我管理和提升提供一些启迪和指导。

事实上，胜任素质辞典的开发和研究在国外已有近三十年的历史了，相对也较为成熟，部分内容在管理实践中得到很好的验证。在中国，胜任素质管理还处于起步阶段。众多的中国企业正在纷纷尝试着开发和构建适合企业自身特点的胜任素质模型，有些也在应用中取得了一些初步的良好效果。但截至目前，国内市场上尚无一

本相对完备、规范、具有指导性和操作性的胜任素质辞典，这给广大企业，特别是那些希望将胜任素质管理引用于企业管理，或在内部建立自己胜任素质模型的企业，造成了很大的麻烦。自主开发胜任素质模型，不仅增加了企业管理者的工作量和难度，而且会耗费企业大量的时间、精力和成本，无形中为企业应用胜任素质模型造成巨大障碍。而胜任素质与能力辞典的出版，无疑会为广大企业和企业管理者带来便利以及时间和成本的节约。

虽然这本胜任素质辞典针对的对象主要是广大的中高层管理者，但我认为它的定位并不局限于此。对所有的管理者，包括企业、事业、国家机关的管理者，以及所有有志于从事管理工作的人们来讲，都可以从阅读此书中获益，并在漫长的管理职业生涯中不断地受到启发和帮助。

当然，作为一次探索，该辞典也不可能十全十美，但我仍乐意把它作为管理工具推荐给大家，我也愿与大家一起检验辞典的应用效果，并为辞典的进一步修正和完善做一些力所能及的工作！

余世维
知名管理培训师
2006年10月

序二

当今公司所处的是一个充满激烈竞争的全球化商业环境。公司要在竞争中获胜，关键在于不断提高其管理者和员工的素质。

然而很多公司发现，要断定员工是否具备对组织的成功非常重要的能力，不是一件容易的事情。什么样的行为可以导致优良的业绩，对于不同的公司或者同一公司的不同职位来说都会有不同的答案。在这样的背景下，胜任素质模型这个工具应运而生。

在 20 世纪 70 年代早期，麦克利兰接受了美国新闻总署的一名高级官员向他提出的一项挑战：他能否确定一位杰出的美国新闻总署官员的态度和习惯，以便新闻总署可以依据此标准来选拔雇员。麦克利兰给出了肯定的回答。通过大量的访谈与总结，麦克利兰发现成功的外交官在跨文化的人际敏感性、对他人的积极期望、快速进入当地政治网络等三个方面有杰出的表现。为了证明他的有关胜任素质必须具备的结论，麦克利兰用这些胜任素质来测试表现不同的两组官员，结果发现表现出众的那些官员在这些测试中表现得相当好，然而，那些被认为表现一般的官员在测试中的表现相当差。因此，这很清楚地表明他们所确定的社会敏感性和其他一些关键素质与工作绩效确实有关联。

1973 年，麦克利兰在《美国心理学家》杂志上发表文章《测

量胜任特征而非智力》。他在文章中强调，应该远离理论假设和主观判断，而是回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征，为提高组织效率和促进个人事业成功作出实质性的贡献。他把通过这种方式发现的、直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为 Competency(胜任素质)。这篇文章的发表，标志着胜任素质研究和实践的开端。

胜任素质模型(Competency model)是用行为方式来定义和描述员工完成工作需要具备的知识、技巧、品质和工作能力，通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定核心能力的组合和完成特定工作所要求的熟练程度。这些行为和技能必须是可衡量、可观察、可指导的，并对员工的个人绩效以及企业的成功产生关键影响。

在过去的三十多年间，胜任素质模型已经被 130 多个国家和地区应用，许多公司已经开始使用胜任素质模型来帮助他们去识别，要在一个职位上实现良好的业绩必须具备哪些技巧、知识和个性，并且使用胜任素质模型来保证人力资源体系能够将精力集中在这些技巧、知识以及个性的开发上。

近年来，国内学术界和企业界纷纷开始介绍、研究和运用胜任素质模型理论和方法，这已逐步成为人力资源管理理论和实践的一个新热点，胜任素质模型对于处在变革期的中国企业来说具有重要的意义。

第一，革新企业人力资源管理理念。从人力资源角度来理解，提高人员工作效率的理论前提就是优化人岗匹配。而优化人岗匹配的基础是明确该岗位职责任务是什么，为了有效完成这些职责任务，对任职人员有什么要求等等。旨在探索“能够导致高效和优秀工作绩效的员工潜在特征，如动机、品质、技巧、自我设计、社会角色和知识体系等”的胜任素质模型研究，正是有助于确定员

工高效完成工作任务所需要的资格条件。胜任素质以人为核心，主要探讨和确定高绩效人员共有的行为特征，从以岗位为中心转向以岗位上的人为中心。只有运用胜任素质模型才能真正做到以人为本。

第二，提升企业人力资源管理实践水平。胜任素质是真正导致员工产生高绩效的内在动力源泉，通过企业自身素质模型的构建，能够将企业核心能力转化为企业所需要的具备胜任素质的员工群体，将其作为整个人力资源管理体系构建的基础与起点，对人力资源系统的有效运行以及组织战略的实现具有重要的现实意义。

胜任素质模型的提出是建立在对人进行科学地评价、分析、鉴定的技术和方法之上，它的实际意义显而易见。在选拔人才上，以往凭的是经验、领导意见，现在有了一种科学的方法，对准确地选聘人才提供科学依据。在培训上，可通过对照胜任特征，发现工作人员素质方面的欠缺或表现出的一些优秀特征，据此实施培训，使培训更有针对性。在职业指导上，有助于把人员安排到与胜任特征相适应的岗位上，达到人岗匹配，还可以帮助员工进行职业生涯指导、规划。通过胜任素质模型的构建和应用，提升了企业人力资源管理的实践水平，使人力资源管理工作得到增值。

中高层管理者作为企业的核心力量，一直作为企业管理和开发的重点，而胜任素质模型的应用，使得企业获得更科学的管理工具来实现这个目的。本书结合企业中高层管理者的日常行为表现，将中高层管理者通用的管理胜任素质分为6大类，共100条胜任素质词条，构成了企业中高层管理通用胜任素质辞典。每一词条包括定义、描述、行为范例、高分者行为特征、低分者行为特征、低分者行动建议等详细内容，无论对于企业构建胜任素质模型还是个人发展计划，本辞典都具有实际的借鉴意义。

严正是我在清华大学经济管理学院教过的学生。在清华学习期间，他严谨认真的态度、努力进取的精神，以及新颖独到的见解给我留下了深刻的印象。本书是他在胜任素质领域多年研究和实践的总结，特别值得广大管理者学习和借鉴。

陈国权

清华大学经济管理学院教授 博士生导师

2006 年 10 月

前 言

十月的北京，秋高气爽，我正在清华大学读书求学，许欣告诉我机械工业出版社要将我们长久以来在胜任素质方面的文字结集出版。

这些年来，我一直在企业经营管理与咨询顾问的实践中呼吁：人力资源管理必须从管理岗位转向管理岗位上的人，管理人的素质、能力、意愿与心态。如果“以人为本”是正确的，那么我们的管理实践就不应该以岗位为本，如传统的 3P 管理（岗位、绩效、薪酬）所推崇的。

这样一个朴素的推断驱动着我们致力于对传统人力资源系统的加强与改善，最终我们发现，胜任素质是一个很好的工具，可以完成这样的使命。它建立了企业的用人标准，使它清晰、明确并且公开化，这使人们在企业中的努力与成长有了清楚的方向与路径；而且企业可以借助胜任素质模型把其价值崇尚描述在具体的行为与内涵中，使员工和干部的选拔与发展变得阳光。

我们开始在工作场所谨慎推行，将人力资源管理的重心前置，加强标准建设，也就是事前管理。不言而喻，我们尝到了甜头。员工的适岗率提高了，人职更为匹配；员工流失率降低了，人力资源管理成本大大降低；培训的针对性加强了，投入产出比提高了。继

任计划(接班人计划)、人才梯队建设与员工职业生涯规划也因此更为客观有效、精准。这种尝试的成功所带来的喜悦溢于言表,难以掩饰。我们渴望分享,渴望将我们的发现、努力、试验以及从古圣先贤与同业人员所获得的资讯传播开来,这个想法驱动着我们,与日俱增,所以我们开始着手编写此书,以期抛砖引玉于同行。

感谢我工作过的华立集团为我们在这个课题的研究上提供了机会与平台。

感谢汪力成先生,作为华立集团才能评鉴委员会,在此项工作上的指导与扶持。

感谢我的同事张秋依女士、葛晨先生、顾宏先生在此项工作上给我们的鼓励。

感谢我的同事王安莹、黄怡、徐杰、杨东华、金洁等人,为此所做的大量的访谈、资料收集、归类分析、撰写报告、反馈等工作。

感谢所有在华立接受过此项工作访谈的同事们。

感谢慧泉国际的李秀芳女士、张晖先生、吴雄翔先生、许欣女士的鼓励、帮助与协调,才使得本书能顺利出版。

感谢新华日报集团及《培训》杂志主编朱伟正先生及其带领的团队,在几次的培训论坛、年会、“培训中国行”活动的组织中,使我们有机会宣讲并与各地的从业人员广泛交流本书的内容。

感谢余世维老师、陈国权老师在百忙之中为本书写序。

最后,感谢你,亲爱的读者,选择了本书作为你个人与组织的资源。很有意义的是,清华的校训是“行胜于言”,愿我们共勉:阅读之,践行之。

严 正

2006 年 10 月于清华园

目 录

CONTENTS

序一

序二

前言

第 1 章 胜任素质辞典的起源、发展与应用	1
1.1 胜任素质辞典的起源与发展	1
1.2 胜任素质(Competency)引领人力资源管理的革命	3
1.3 开发管理者通用的管理胜任素质辞典的重要价值	8
第 2 章 计划篇	13
2.1 解析力	14
2.2 决断力	16
2.3 战略思维	17
2.4 判断力	19
2.5 规划力	21
2.6 解难力	22
2.7 制度构建	24

2.8	情报分析	25
2.9	系统思考	27
2.10	制定计划	29
2.11	计划实行	30
2.12	时间管理	32
2.13	战略制定	34
2.14	市场解析	35
2.15	前沿创新	37
2.16	市场重心	39
2.17	远见	40
2.18	概念性思考	42
2.19	演绎力	43
2.20	归纳力	45
2.21	信息收集	46
第3章	组织篇	48
3.1	全局意识	49
3.2	组织能力	51
3.3	专业精神	53
3.4	团队工作	54
3.5	顾客导向	56
3.6	执行	58
3.7	行动力	60
3.8	业务支持	61
3.9	团队整合	63
3.10	协调能力	65
3.11	创造性	66
3.12	配置资源	68
3.13	解疑能力	70

3.14	技术能力	71
3.15	抗压能力	73
3.16	创新能力	75
3.17	主持会议	77
3.18	会议主动	79
3.19	组织思维	80
3.20	影响力	81
3.21	服务观念	83
3.22	组织献身精神	85
第4章	人事篇	87
4.1	用人适当	88
4.2	指导帮助	89
4.3	包容能力	91
4.4	人本精神	92
4.5	交流能力	93
4.6	口头表达	95
4.7	聆听能力	97
4.8	以己度人	98
4.9	交往能力	99
4.10	团队合作	101
4.11	文字能力	102
4.12	建立关系	104
4.13	理解能力	105
第5章	领导篇	107
5.1	追求成就	108
5.2	感召力	110
5.3	领导力	111

5.4	委派工作	114
5.5	鼓励能力	115
5.6	教育培养	117
5.7	任务下达	119
5.8	诚信度	121
5.9	情绪控制	123
5.10	移情能力	124
5.11	自控能力	126
5.12	弹性掌控	127
5.13	社交能力	129
5.14	统率力	130
5.15	开放的心态	132
5.16	驱动动机	133
5.17	信赖度	135
5.18	洞察力	136
5.19	危机处理能力	138
5.20	演讲能力	140
第6章	控制篇	142
6.1	重视绩效	143
6.2	成本控制	144
6.3	重视细节	146
6.4	质量意识	147
6.5	安全意识	149
6.6	强调结果	150
6.7	制度完善	151
6.8	监督能力	153
6.9	信息反馈	154
6.10	应变能力	156

6.11 冲突管理	158
6.12 客户重心	159
第7章 基础篇	161
7.1 集体认同	162
7.2 自我管理	163
7.3 生涯规划	165
7.4 自我提升	166
7.5 责任感	168
7.6 自我反省	169
7.7 敬业	171
7.8 主动积极	172
7.9 自信	174
7.10 持续改善	175
7.11 坚持不懈	176
7.12 商业思维	178
参考文献	180

第 1 章

胜任素质辞典的起源、 发展与应用

1.1 胜任素质辞典的起源与发展

1981 年，理查德·鲍伊兹(Richard Boyatzis)对一些关于经理人胜任素质的原始资料重新进行分析、钻研并归纳出一组用来辨别优秀经理人才的胜任素质因素，这些因素能够同时适用于不同的公司及功能上。从 1989 年起，麦克利兰开始对全球 200 多项工作所涉及的胜任素质进行观察研究。经过逐步的发展与完善，共提炼形成了 21 项通用胜任素质要素，构成了胜任素质辞典(Competency Dictionary)的基本内容。这 21 项胜任素质要素概括了人们在日常生活和行为中所表现出来的知识与技能、社会角色、自我概念、特质和动机等特点，形成了企业任职者的胜任素质模型。