

选正确的人，做正确的事。

—— 德鲁克

基于胜任素质的招聘与甄选

何志工 李辉

Recruitment and Selection: A Competency Approach

 中国劳动社会保障出版社

基于胜任素质的 招聘与甄选

何志工 李 辉

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于胜任素质的招聘与甄选/何志工, 李辉. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006

ISBN 7-5045-5460-X

I. 基… II. ①何… ②李… III. 企业-招聘-基本知识 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 008038 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 13 印张 226 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

内容简介

本书开篇简要回顾了胜任素质理论体系的基础知识和基本状况，并以此为出发点，运用主要篇幅详细介绍分析了胜任素质理论体系在人力资源管理主要领域——招聘与甄选过程中的应用价值和具体流程。为了更真实地体现基于胜任素质的招聘甄选流程的可操作性和应用性，作者对理论知识的介绍主要采用回顾式的评述，并对某些无关紧要的细节尽量进行了简化，从而把重点放在如何正确地将胜任素质理论恰当地运用于人力资源招聘与甄选的具体环节中。

书中运用了大量的图表和具体数据，详细描述了一些经过实践检验的基于胜任素质的甄选工具，如量化的人职匹配技术，以便使读者能够直观地理解胜任素质体系及其在招聘与甄选过程中的应用方式。本书最后部分以三个真实的案例，对全书内容进行总揽和统领。通过阅读全部内容，相信读者会对胜任素质理论体系以及如何将其应用于具体的人力资源管理领域，产生新的认识和体会。

作者简介

何志工(博士): 任职于美国巴尔的摩大学。近年重点从事人力资源管理和胜任素质模型的研究、教学与咨询。曾主持编写《人力资源经理胜任素质模型》(机械工业出版社, 2005), 参与编译《国际人力资源管理师认证培训教程》(IHRI, 2004-2006)和《国际职业指导顾问培训教程》(ICCD, 2004)。美国国际人力资源管理研究院(IHRI)特约研究员。

联系邮箱: dho@ubalt.edu, dzh9400@yahoo.com

李辉: 任职于国际人力资源管理研究院(IHRI)中国中心。近年主要从事人力资源管理和胜任素质模型的研究与咨询, 为《人力资源经理胜任素质模型》(机械工业出版社, 2005)的作者之一。曾参与编译《国际职业指导顾问培训教程》(ICCD, 2004)和《国际人力资源管理师认证培训教程》(IHRI, 2004-2006)。国际职业指导协会(ICCD)会员, 美国国际人力资源管理研究院(IHRI)助理研究员。

联系邮箱: clarewood@126.com

前 言

这是一本系统介绍如何利用一种新的方法和标准来进行人力资源招聘与甄选，并由此提高组织整体绩效的书。本书所涉及的内容在人力资源管理基础教程中不常见到，所以笔者将尽量使用通俗的语言来表达和介绍一些新的概念、术语、工具和方法，力求使得全书具有整体逻辑完整性、严密性和总体层次的清晰性。

本书的基本目的，是向人们展示胜任素质这一理论体系在人力资源管理领域的重大应用价值，向那些有意将这一体系和方法引入到人力资源招聘与甄选领域的实际操作者提供一套值得借鉴的应用流程和工具。

总体说来，本书旨在讨论并回答以下三个问题：

- 如何确定招聘和甄选具有高绩效潜能员工的标准？
- 如何根据招聘和甄选标准建立起胜任素质测评流程？
- 如何根据招聘和甄选标准使用相关测评工具和方法？

全书由 8 章构成，可分为三部分。第 1 章为基础篇，主要介绍胜任素质理论体系的基本知识以及胜任素质与人力资源管理尤其是与招聘和甄选的内在关系，说明将胜任素质理论体系作为人力资源管理的基础的重要意义。第 2 章至第 7 章为应用与技术篇，着重陈述基于胜任素质的招聘与甄选的详细流程和有关技术、工具，包括基于胜任素质的招聘流程、甄选流程以及量化的人职匹配技术等。其中在对招聘与甄选流程进行讨论时，特意将它们与传统招聘与甄选流程进行有针对性的对比，以便看清传统流程之所以无法寻找并确定出真正的胜任者的深层原因。第 8 章为案例篇，以一个完整的案例来回顾和统筹全文，以便使读者对胜任素质模型的开发与胜任素质在招聘与甄选中的具体运用能够有一个透彻的理解和深刻的把握。

胜任素质应用体系仍处在继续发展的阶段，关于这一体系在招聘和甄选方面应用的专著寥寥无几。虽然笔者尽可能地梳理综合了各国著述者的研究成果，也





采用了笔者自己的咨询实践和研究心得，本书仍应被看作是一部开拓性、尝试性的作品。本书所推荐的方法、工具和所得出的若干结论，仍有待于时间及更多人力资源管理实践的验证。

在本书的策划和写作过程中，笔者曾得到国内外一些人士及机构的支持。笔者需要感谢国际人力资源管理研究院（IHRI）荷·舍佛女士和帕·贝克先生的关注与支持，本书使用了该机构的若干案例和资料。笔者也感谢东港电力有限公司人力资源部经理杨旭芳先生参与撰写本书第8章的第三个案例。北京克莱伍教育文化发展有限公司的工作人员对笔者提供了很多帮助；中国劳动社会保障出版社的柏莉女士、仲艳平女士及汪萧萧先生对本书的出版也提供了宝贵的支持，笔者在此一并致谢！

作 者

2006年3月1日

（于美国巴尔的摩/中国上海）

目 录

第 1 章 胜任素质与招聘甄选	1
胜任素质理论与应用体系导论	2
传统招聘甄选流程及其特点	17
基于胜任素质的招聘甄选流程	26

第 2 章 基于胜任素质的招聘流程设计与管理	33
确定基于胜任素质的招聘流程	34
基于胜任素质的职位说明书	43
开发、建立岗位胜任素质模型	49

第 3 章 基于胜任素质的甄选操作流程（一）	55
确定基于胜任素质的甄选流程	55
设计基于胜任素质的职位申请表	58
审核基于胜任素质的职位申请表	64

第 4 章 基于胜任素质的甄选操作流程（二）	67
行为面试体系及其特点	68
培训、协调面试主持人	74
管理行为面试实施进程	78



第 5 章 基于胜任素质的甄选操作流程 (三)	84
基于胜任素质的背景审查	85
甄选决定	89
达标候选人的匹配比较	95

第 6 章 基于胜任素质的行为面试设计	100
行为面试设计原则	100
行为面试设计流程	102
行为面试设计样例	109

第 7 章 其他甄选技术与方法	122
心理测评技术	123
评价中心技术	132
人职匹配技术	144

第 8 章 模型开发与招聘甄选案例	155
岗位素质模型开发案例	155
招聘与甄选应用案例	168
评价中心技术应用案例	184

参考文献	199
-------------	-----

胜任素质与招聘甄选

社会生活中存在着诸多的工作方式和职位类别，不同的人从事着不同的工作，不同的工作也要求不同的人来完成。这种不同工作要求不同的人来完成的现象，不仅在复杂的管理和专业技术领域内表现得淋漓尽致，在那些简单的生产和工作形式中也普遍存在。在服务行业，有人擅长直接面对顾客、服务顾客，有些人则更胜任材料的保管与整理等后勤工作。在军队系统，有些人特别适合文职、医务、参谋工作，有些人则适合指挥、侦察、情报收集等特别任务。另外，在一些大型家宴或团聚场合，我们可以看到一些女主人非常高效地组织家人和朋友，推出一席丰盛的正餐和节目繁多的晚会；而在篮球比赛中，也经常可以看见组织后卫在球场上的一次次精彩的组织进攻。

诸如此类简单事例中的主人公所表现出来的组织能力、协作精神、敏锐的组织洞察力以及积极感染力，对于完成他们所面临的任務发挥了核心作用。而这些在实际情境中能预测并能导致成功解决问题的因素和特质，就是人们所说的“胜任素质”的典型例子。本书主要关注的正是利用胜任素质和胜任素质模型进行高效的招聘与甄选的相关核心问题，即如何高效地识别和确定那些能够完成特定工作任务、达成特定绩效要求的人选问题。

通过阅读本章内容，可以：

- 理解胜任素质的定义及其起源和发展过程
- 了解胜任素质模型构成要素及其建立方法
- 理解胜任素质与招聘甄选相结合的必要性和必然性
- 掌握基于胜任素质的招聘甄选的基本流程



胜任素质理论与应用体系导论

胜任素质 (Competency) 是个体所具备的、能够以之达成或预测优秀工作绩效的内在基本特征和特点, 它可以包括动机、特质、自我概念、态度、价值观、具体知识、技能、认知方式和行为模式等要素。简单地说, 胜任素质就是决定个体在既定职位上能够达成优秀工作成果的那些独特的内在特点。胜任素质的概念听起来比较抽象, 但它又具有很强的具体性。一方面胜任素质可以通过特定的方法进行量化和测量, 另一方面胜任素质并不是一个抽象名词或集合体。若干数量的胜任素质有机地组合在一起, 针对某个既定职位的要求构成一个胜任素质集合体, 这个集合体就是胜任素质模型。

大多数人会同意这样一种观点, 即职位说明书是整个人力资源管理体系的基础。通过工作分析而产生的职位说明书, 的确是现代人力资源管理各个环节不可或缺的工具。但是传统意义上的职位说明书也存在一些严重的缺陷, 它不但有难以适应快速变化的环境等缺点, 更重要的是, 它对职位内涵的界定不够精细, 对职位标准的分析相对模糊。而这些缺陷和不足, 都可以被胜任素质体系所建立的新型工作分析流程和任职标准所弥补。

总体说来, 工作分析所要关注的要素有两点, 即“职位”与“人”。关于“职位”与“人”这两个主要因素之间的关系, 将在其后作进一步分析和说明, 这里主要从胜任素质与工作分析关联的角度来对它们之间的大体关系进行简要阐述。为更好地了解工作分析、胜任素质模型、“职位”要求以及“人”的要求这几个因素之间的关系, 可以借助图 1—1 来对此进行说明。

图 1—1 所展示的是从工作 (职位) 分析流程开始到得出岗位胜任素质模型的大体过程, 这个大体过程是由两个相对独立的分支流程组合而成的, 即左边的“职位”分析流程和右边的“人”分析流程。从图中可以清楚地看出以下几点:

1. 工作分析的过程就是对“职位”

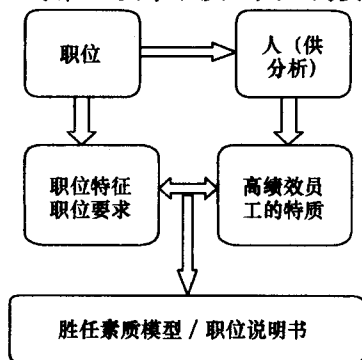


图 1—1 工作分析流程

与“人”这两个因素进行分析和研究的过程，这对于任何形式的工作分析都是相似的。

2. 在没有将胜任素质引入到人力资源管理体系之前，工作分析往往主要是依据图 1—1 中左边的单边流程来进行。

3. 引入胜任素质体系后的工作分析流程，不但要注意分析职位特征和职位要求，更加要注重对达成高绩效产出的任职者所具备的特质进行研究和分析，找出高绩效者和一般绩效者的区别，并据此建立任职标准。

4. 如果说传统的职位说明书更多地注重职位而忽视对人（尤其是具备高绩效特征的任职者）的研究和关注的话，那么引入素质模型后的职位说明书，就充实了这一领域。

5. 经过验证的有效岗位胜任素质模型可以成为实施人力资源管理各项功能的基础，也可以成为建立新型职位说明书和组织任职资格体系的基础。

从某种意义上来说，建立胜任素质模型的过程也就是工作分析的基本过程。正如苏珊·杰克逊 (Susan E. Jackson)^① 等所指出的：“建立胜任素质模型是职位分析的一种特殊形式，二者是内在统一的。”尤其值得关注的是胜任素质模型与“人员”这一因素相结合而建立起的任职资格体系，这是胜任素质在人力资源管理功能领域运用的重要组成部分，也是基于胜任素质的人力资源管理研究的新方向之一。

胜任素质体系起源

胜任素质理论与应用体系的出现可以追溯到 20 世纪 70 年代。1973 年，美国哈佛大学教授戴维·麦克里兰 (David C. McClelland) 在《美国心理学家》杂志刊发了一篇题为“*Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’*” (测量胜任力而非智力) 的论文。在该文中，麦克里兰运用了大量篇幅分析传统的人才测量与甄选机制存在的问题，在承认诸如智商测评、学术能力测评的信度以后，麦克里兰对于这些测评工具在企业招聘新员工及学校招生方面运用效度提出了深度怀疑和挑战。

《测量胜任力而非智力》一文使用了一个自创的英文单词——“Competen-

^① Susan E. Jackson, Randall S. Suchler, *Managing Human Resource: Through Strategic Partnerships*, South-Western, 2003



cy”，本书称之为“胜任素质”。而在“测量胜任力而非智力”（*Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*）这一标题中，也出现了一个必须给予注意的名词：“Competence”，本书称之为“胜任力”。根据《美国大辞典》的描述，“胜任力”的定义就是：具备或完全具备某种资质的状态或者品质。具体到人力资源管理方面，就可以说是一个人在某个职位上能够胜任的状态。该文从六个方面^①对测量 Competence 进行了说明，这六点对于理解和界定 Competence 的内涵起到了根本性的作用。

胜任素质体系的创立是一个长期的过程。1958 年，麦克里兰等人发表了一部题为《才能与社会——人才识别的新角度》^② 的著作，其中并没有出现“胜任力”或“胜任素质”的概念，它主要是在阐述具有某些个性特征的人与其所表现出的工作取向之间的因果关系。1959 年，罗伯特·怀特（Robert White）在《心理学评鉴》杂志上发表了一篇论文：《再谈激励——胜任力的概念》^③。在这篇文章中，怀特第一次正式提到与“人才识别”和“个人特性”有相关意义的“胜任力”（Competence）一词。当时他主要是从激励的角度来讨论这个问题。1963 年，怀特在《生活探索》杂志上发表了另一篇与胜任力相关的文章：《人际关系胜任力》^④。此文对胜任力与社会生活之间的关系做了更深入的分析和探索。

20 世纪 70 年代初，为提高美国外交人员的工作质量和效率，美国国务院新闻总署邀请麦克里兰及其同事查里斯·戴雷（Charles Daily）进行研究并设法找出解决问题的方案。这两位专家提出的解决方案是，先确定出那些杰出的外交人员的心理特点和行为习惯，并以此为标准来选拔高效能的雇员。在完成国务院新闻总署的这个研究项目的过程中和基础上，麦克里兰和戴雷分别于 1972 年和 1973 年联合发表了两篇文章《改进海外文化事务官员的甄选》^⑤ 和《评估用于测

① David C. McClelland, “Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’”, *American Psychologist*, January 1973, P7~12

② David C. McClelland, Alfred L. Baldwin, Urie Bronfenbrenner, Fred L. Strodbeck, *Talent and Society—A New Perspective for Identifying Talents*, D. Van Nostrand Company, Inc., 1958

③ Robert W. White, “Motivation Reconsidered: The Concept of Competence”, *Psychological Review*, Vol. 66, No. 5, 1959

④ Robert White, “Sense of Interpersonal Competence”, *The Study of Lives*, 1963

⑤ David C. McClelland & Charles Daily, *Improving Officer Selection for the Foreign Service*, 1972



量优秀海外文化事务官员的必备素质的新方法》^①。第二篇文章也标志着用于确定胜任素质的行为事件访谈法（BEI）的诞生。

麦克里兰在1973年的文章的标题里使用“胜任力”（Competence）这一名词，是受到了怀特的启发。此外，在英语词汇里还有“ability”（能力）、“capacity”（能量）和“capability”（能力度）等可以表达相近的意思。这些名词之所以都不为麦克里兰所借用，是因为“才能”“胜任”“能力”“能量”和“能力度”等英文辞典现有词汇的含义，都不能与“导致或预测高绩效的个性特征”直接挂钩。只有新创造的“胜任素质”（Competency）一词才能够担当此任。换言之，“才能”“能力”“能量”等都不能导致或预测高绩效，只有“胜任素质”才能导致或预测高绩效。

“Competency”一词在中文里被翻译成许多不同的名称，如资质、胜任力、胜任特征、胜任能力、竞争力、才能、能力、素质、特质、职能等。许多人对“Competency”进行了各种解释和界定，而对于“Competence”和“Competency”二者的区别及语意界定，并没有得到应有的理解和重视。“胜任力”是一个抽象的、笼统的概念，狭义地讲，它指的是个体能够以之达成某个职位的绩效要求的一种状态。相比之下，“胜任素质”则是相对于一个个具体的职位或工作任务而言的个体特质或特性。

胜任素质体系的发展

在胜任素质体系确立后不久，麦克伯公司（Mcber and Company）成立了，这是一家专业进行胜任素质体系研究与应用的机构。1976年，麦克里兰出版了专著《职位胜任素质测评指导》^②，标志着胜任素质理论和方法论向实践过程的转移和渗透。1978年，克莱姆（G. Klemp）的专著《职位胜任力测评》^③面世，对胜任素质体系的发展起到了重要的推动作用。两年后，克莱姆又对该书做了进一步的修正，他在著作中对胜任素质这样进行定义：它是“一个人能够有效地或者出色地完成工作所具备的内在的基本特点。”

① David C. McClelland & Charles Daily, *Evaluating New Methods of Measuring the Qualities Needed in Superior Foreign Service Information Officers*, 1973

② David C. McClelland, *A Guide to Job Competency Assessment*, 1976

③ George O. Klemp, *Job Competence Assessment*, 1978





1982年,理查德·鲍伊兹(Richard Boyatzis)对大量的资料进行了深入、全面的实证研究和分析,总结出一些重要的成果。鲍伊兹随后出版了《胜任的经理人》^①一书,他后来被许多人认为是胜任素质体系的集大成者。至此,胜任素质模型开始登堂入室,大放异彩。在这部影响了整个胜任素质体系发展过程的著作中,作者对胜任素质是这样定义的:它是“一个人所具有的内在的、稳定的特性,它可以是动机、特质、技能、自我印象、社会角色或者此人所能够运用的某项具体知识。”鲍伊兹列出的胜任素质的定义比较宽泛,包容了较多的内涵。这种比较宽泛的定义,后来在研究者之间引起了一些争论。

1993年,斯班瑟(Lyle M. Spencer)等人代表Mcber公司出版了专著《工作胜任力》^②,对Mcber公司长期的研究成果和应用情况做了比较系统的说明。出于某些原因,该书并没有对胜任素质应用体系做出详细交代和说明。麦克里兰与斯班瑟于1994年出版了一个专题小册子:《胜任素质评估方法》^③。这个专题小册子对胜任素质体系的发展过程做了回顾,然后又一次谈到胜任素质的定义,其中强调了胜任素质在区分出高效率的绩效执行者和低效率的绩效执行者上的核心功能。该册子的最后部分主要分析了两部分内容,即胜任素质理念和研究成果在人力资源管理各领域内的运用和未来的胜任素质研究。

此后的10多年里,胜任素质研究者的研究重点主要转向如何将胜任素质与人力资源管理相结合,以及如何在人力资源管理的各个领域内具体运用胜任素质。英国的两位研究者罗伯特·伍德(Robert Wood)和蒂姆·派恩(Tim Payne)探讨了如何将胜任素质体系应用于人力资源招聘与甄选^④。美国的研究者琼·沃纳(Jone Warner)将胜任素质体系引入到绩效管理领域,编制出了一套可以通过互联网和软件操作的《双面神》绩效管理工具系统^⑤。其他在此领域内做出贡献的研究者还有很多,比如戴维·杜波依斯(David D. Dubois)、迈克·兹维尔(Michael Zwell)、戴维·奥里奇(David Ulrich)、威廉·罗斯维尔

① Richard Boyatzis, *The Competent Manager*, 1982

② Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc., 1993

③ David C. McClelland, Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer, *Competency Assessment Methods*, 1994

④ Robert Wood, Tim Payne, *Competency-Based Recruitment and Selection*. John Wiley & Sons, Inc., 1999

⑤ Jone Warner, *The Janus Performance Management System*. Hrd Press, Inc., 2003

(William J. Rothwell)、肯尼斯·库泊 (Kenneth Cooper)、安东尼亚·露西亚 (Antonia Lucia^①)、郎·詹姆克 (Ron Zemke) 等人。

在众多的专家和机构对胜任素质进行研究和开发的同时,许多组织也注重于将胜任素质引入到实际管理应用过程中,这些组织包括公司、政府机构和非营利机构,以下仅举出几个机构名称作为例子:

- 美国通用电气公司、美国家政国际、辉瑞制药、联邦快递、欧洲谷物公司、德勤公司、W. W. Grainger 集团公司等。

- 联邦交通部、美国蒙大拿州人事局、英国皇家公共管理协会、美国国民银行、美国秘书联合会等。

美国薪酬协会 (ACA) 胜任素质研究小组于 1996 年公布了一份调查报告也显示出胜任素质体系在不断扩大 (见表 1—1^②)。这份报告发表至今虽然已经有 10 年之久,但它当时反映出的状况仍然值得关注。

表 1—1 ACA 胜任素质研究小组的调查结果 (1996 年) %

应用领域 \ 时间	开发中	少于 1 年	1~2 年	3~5 年	5 年以上
招聘甄选	29	26	29	12	3
绩效管理	33	25	28	11	3
培训开发	44	14	25	10	7
薪酬管理	52	17	21	7	2

胜任素质的类型与测量

胜任素质的类型是胜任素质体系中的一个重要概念,它对于理解和研究胜任素质模型非常重要。在介绍胜任素质类型的同时,还要分析如何对胜任素质进行测量。掌握了这两点,才能更好地理解胜任素质理论和方法论在人力资源管理各领域中的应用。要深入了解胜任素质的诸方面内容,还需先回顾胜任素质的定义。上文将胜任素质的概念界定为“个体所具备的、能够以之在某个或某些具体

① Antonia Lucia, Richard Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1999

② Kenneth Carlton Cooper, *Effective Competency Modeling & Reporting*. Aamcom, 2000, P10



职位上取得优秀绩效表现的内在的稳定特征或特点。”借助于图 1—2，可对此概念形成更感性、更直观的了解。

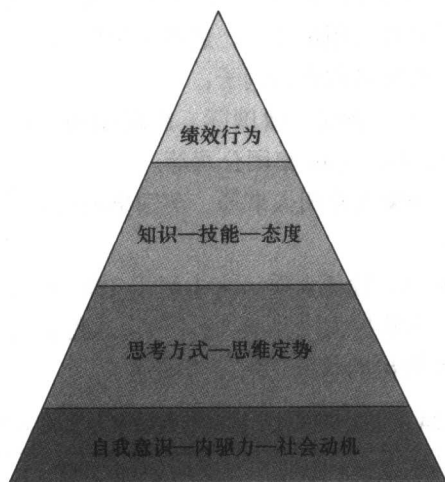


图 1—2 胜任素质梯形图

图 1—2 中共分为四个层级，图形最上端是“绩效行为”，也就是个体在具体职位上的工作绩效表现。“绩效行为”下面的三个层级共同决定了个体在工作中的绩效行为。这三个层级存在着递进关系，低一层因素在决定个体的行为表现上起着更稳定的决定作用。即“自我意识—内驱力—社会动机”因素决定了一个人的“思考方式”和“思维定势”等个体特质，然后才是个体所具备的“知识—技能—态度”等因素发挥具体的作用，最后由这些因素共同决定了个体在实际工作和生活上的行为表现。

图 1—3 将胜任素质分为“表面胜任素质”和“中心胜任素质”两大类，这种分类方法类似于第一种，详细内容可参见其他作品。另一种方法将胜任素质分为三类：门槛类胜任素质、区辨类胜任素质和转化类胜任素质。要强调的是，这种分类法是针对每个具体的职位或工作任务而言，因而对于具体的胜任素质的属性不能一概而论，必须结合到具体的岗位上或模型中去。下面分别对这几种胜任素质类型加以简要介绍：

1. 门槛类 (Threshold) 胜任素质：对于保证工作取得成功来说，对这些胜