



解码胜任力

**让团队成员绝不滥竽充数！
将庸才挡在门外，让干将锋芒毕露！**

15年实战，4000余次访谈，80多家标杆企业建模样例

从基础环节教你破解人岗匹配因子，创建卓越胜任力模型
招聘、选拔、薪酬、绩效、培训，每步都走对！

诺姆四达集团 著

光明日报出版社

解码胜任力

诺姆四达集团 著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

解码胜任力 / 诺姆四达集团著. — 北京: 光明日报出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5112 - 6739 - 9

I. ①解… II. ①诺… III. ①企业管理 - 人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 145862 号

解码胜任力

著 者: 诺姆四达集团

责任编辑: 王庆

责任校对: 傅泉泽

封面设计: 阿沈

责任印制: 曹净

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010 - 67022197(咨询), 67078870(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010 - 67078227, 67019571

网 址: <http://book.gmw.cn>

E - mail: gmcbs@gmw.cn wqer369@126.com

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

装 订: 北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 250 千字 印 张: 15

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5112 - 6739 - 9

定 价: 42.00 元

版权所有 翻印必究



诺姆四达
NormStar

诺姆四达集团简介

作为目前国内最专业的人才管理与人力资源咨询集团，诺姆四达以帮助一流组织建立真正的人才竞争优势为使命，全方位提供人才测评、人才管理平台开发、领导力发展、胜任力模型构建及应用、评价中心构建、行动学习、人才战略发展规划、绩效体系构建、薪酬体系构建、培养体系构建等人才管理与人力资源咨询服务。

集团总部位于上海，是中国首家人力资源服务产业园区，并在北京、深圳、广州、重庆、武汉、苏州、无锡、福州等地设有 12 家分支机构，拥有 200 多人的专业研发和服务队伍。

集团创始人、董事长兼总裁苏永华博士是中国人才测评行业的领军人物，被誉为中国人才测评第一人。苏永华为华东师范大学心理学博士。目前担任中组部领导干部考试与测评中心特聘专家、财智亚太人力资源研究协会专家团成员、全国心理技术应用研究会常务理事、北京人力资源服务行业协会副会长、上海人才服务行业协会测评专业组组长和上海市心理学会人力资源管理专业委员会理事长等职务。

在十几年的发展过程中，诺姆四达相继获得“中组部领导干部考试与测评中心战略合作伙伴”荣誉称号，并于 2012~2014 年连续三年获得“福布斯最具潜力企业”，2013~2014 年连续 2 年获得“德勤高科技、高成长中国区 50 强、亚太区 500 强企业”、以及“大中华区人力资源行业客户满意度大奖”、“大中华区最佳人才测评机构”等荣誉。

如今，作为中国人力资源服务行业的著名品牌，诺姆四达已成为奔驰、丰田、大众、欧尚、中投公司、神华集团、宝钢集团、中广核集团、中国华能、中国华电、中国大唐、国家电网、南方电网、南方航空、中粮集团、中国移动、中国电信、中国人民银行、中国银行、太保集团、万科地产、中兴通讯、美的电器、吉利汽车、长安福特、蒙牛等中外 500 强及行业标杆企业首选的人力资源服务战略合作伙伴！

前 言

自诺姆四达 15 年前开始为企业提供人才测评与管理的咨询服务以来，我们深刻体会到中国企业在人力资源管理方面发生的变革。企业已经由传统的人事管理过渡到人力资源管理。最近几年，越来越多的企业已逐步将人力资源管理的重心转移到人才管理中来。

1

◇ 企业领导者认识到，人才是构筑企业核心竞争力的基石之一，优秀人才的缺乏和断档无疑是阻碍组织战略落地和基业长青的核心因素之一。

◇ 人才问题已经不再是以往简单的招聘、考核、培训问题。企业开始从战略角度出发思考人才问题，思考为了达成战略目标，企业在人才管理上需要做些什么。

◇ 为了实现战略目标，企业需要什么样的人？需要这些人才具备何种的胜任力？企业应该如何去发展所需要的人才？如何使用胜任力来管理和激励优秀人才？

所有这些问题的解决，都基于以下理念的充分认知和实践验证：

战略的实现依赖组织，组织依赖人才，人才依赖胜任力，胜任力是战略落地、组织文化和价值观的具体体现，是提升战略执行力的关键。而胜

任力模型则是组织进行人才的胜任力管理的有效工具。以胜任力模型为基础的人力资源管理系统是人才管理的核心！

本书汇集了业内标杆企业在基于胜任力的人才管理方面的操作理念和实践，凝结了诺姆四达十几年企业人才管理咨询服务的精华，是诺姆四达和行业标杆企业长期致力于人才管理研究和应用实践的成果荟萃。可以说，这是一本集权威性、实用性、全面性于一体的胜任力实践手册！

希望本书能为人力资源从业者及企业管理人士提供有价值的信息、有用的工具表单以及有益的人才管理建议，并通过案例呈现，帮助大家将胜任力理念应用到工作实践中来，打造企业卓越胜任力，创造卓越绩效和业绩！

黄文艳

2014年5月20日

目录

第一章 胜任力模型：从理论到实践

第一节 理解胜任力 / 3

第二节 情境胜任力 / 14

第三节 从胜任力到胜任力模型 / 21

1

第二章 胜任力模型构建的准备

第一节 构建以应用为导向的胜任力模型 / 37

第二节 制定胜任力模型构建的方案 / 43

第三节 构建模型的前期工作 / 53

第三章 胜任力模型的开发与构建

第一节 构建胜任力模型的方法与流程 / 59

第二节 拟定胜任力指标 / 62

第三节 形成过渡模型 / 84

第四章 模型的完成与宣导

第一节 模型的修订与完成 / 95

第二节 胜任力模型的宣导 / 109

第五章 基于胜任力的招聘与选拔

第一节 招聘选拔的人才标准 / 119

第二节 由胜任力模型到评估模型 / 120

第三节 胜任力指标的测评 / 126

第四节 不同类型招聘选拔中胜任力模型的应用 / 137

第六章 基于胜任力的薪酬管理

第一节 基于胜任力模型的薪酬体系的提出 / 155

第二节 如何建立基于胜任力的薪酬体系 / 159

第三节 基于胜任力的薪酬模式的作用与适用性 / 169

第七章 基于胜任力模型的绩效考核

第一节 绩效考核中的 KPI 与 KCI / 175

第二节 KPI 与 KCI 的结合 / 176

第三节 KCI 的考察 / 179

第四节 KCI 数据的应用 / 186

第八章 基于胜任力的人才培训发展

第一节 从胜任力出发提升人才培训发展的
有效性 / 195

第二节 胜任力诊断 / 204

第三节 构建“学习地图” / 223



第一章 胜任力模型：从理论到实践

第一节 理解胜任力

一 胜任力是如何随着组织管理应用需要被提出来的？

胜任力（competency）一词来自拉丁语 Competere，在中文文献中也常译作胜任特征、胜任素质等。这一概念最早可以追溯到古罗马时期，当时的人就曾通过构建胜任力剖面图（Competency Profiling）来说明“一名优秀的罗马战士”所需要具备的特性（Shi, 2005）。

在此之后，人们不断致力于探索个体绩效差异的来源，希望了解究竟是什么因素在影响着工作绩效，在同一目的的驱动下，各个领域的学者纷纷提出具有划时代意义的创见。其中，心理学家首先将这一问题归因于个体智力水平的差异，随后又扩展出了多元智力、情感智力和成功智力等理论；而以泰勒为代表的管理学家则认为，优秀工人与较差工人之间的差异在于他们完成工作的动作和方法不同，并建议管理者通过时间和动作分析去界定工人的标准化作业流程，同时采用系统的培训将其规范统一，从而提高组织效能。

上述思想在工业化初期以福特汽车为代表的大规模生产中发挥了重要作用，使工人的生产效率得到了极大的提高。二战以后，美国率先进入后工业化时代，一方面服务业的快速兴起打破了流水线式的生产组织形式；另一方面，随着组织的日益庞大，大量专业岗位和管理岗位出现，“白领”队伍不断壮大，员工的工作性质发生了根本性转变，将其看做“人肉机器”的时代一去不复返，岗位的工作职责也不再那么单一，越来越显示出

复杂化、多样化和团队化的特征。因此到 20 世纪 50 年代后，泰勒的“时间一动作”分析方法逐渐被放弃，而以智力测评为核心的人才测评理论在预测工作绩效方面也显得越来越无力，不断受到人们的质疑。正是这样的历史洪流，将行为学家推到了“聚光灯下”。

前面我们说过，胜任力的思想来源已久，但真正进入学术领域，获得人们的重视还要归功于哈佛大学著名行为心理学家麦克利兰（McClelland）博士。20 世纪 60 年代，美国国务院深感传统的外交官选拔方式效果很不理想，许多在智力测试中成绩优秀的人才在实际工作中的表现却令人非常失望，随即邀请麦克利兰博士帮助设计一种能够有效预测外事情报官员（FISO）实际工作业绩的选拔方法。麦克利兰对美国国务院过去的选拔方法进行研究发现传统的智力、知识技能和人格测评对个体的工作绩效和职业生涯的成功并没有预测作用，那么绩优外交官和业绩平平的外事情报官员之间的根本差异究竟在哪里呢？为了解答这一问题，麦克利兰化繁为简，把视野聚焦到了最直观的工作行为上，发展出了一种行为事件访谈法（Behavioral Event Interview，简称 BEI），希望通过对表现优秀和表现一般的外交官的实际职业行为特征的深度访谈分析，识别出能真正影响外交官工作绩效的因素，或者说能真正区分出优秀和一般的个人行为特征。为此，他选取了 50 位外事情报官员，其中一半为绩优样本，一半为业绩平平者，让他们描述三个自己表现出色的成功事件，以及另外三个他们觉得自己做得一团糟的事例。在此过程中，麦克利兰不断追问其中的细节，以尽可能清楚地掌握事件产生的背景以及当事人做了哪些事、说了什么话、是如何考虑的，这样就能找出绩效优劣者具有的差异化行为模式。

按照这一思路，如果真地能够通过这些深度访谈将优秀外交官的高绩效行为特征分离出来，那么只要在以后的选拔中对候选人是否具备这些行为特征进行科学、有效的评价，就有把握预测个体在未来的外交工作中的

实际绩效表现。幸运的是，麦克利兰的研究设想最终获得了成功，他将访谈的结果进行对比分析后发现，业绩优秀的外事情报官员身上所具备的一些素质是业绩平平者所没有的，主要包括：

- (1) 跨文化的人际敏感性，即能够快速洞悉外国人真正想表达的意思和情感的能力；
- (2) 对人的正面看法，即能够尊重跨文化个体间价值观的差异；
- (3) 快速识别和理清政治领域的人际关系网络，抓住关键人物及其核心利益诉求的能力。

通过对这些核心胜任力的准确把握，大大提高了外交官选拔的准确性和有效性。

经过多年的研究和实践，麦克利兰于1973年在《美国心理学家》杂志上发表了一篇具有颠覆性价值的论文——《测量胜任力而不是智力》(*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*)，正式将胜任力这一概念引入学术研究领域。在这篇划时代的论文中，麦克利兰提出传统上人们认为能够决定工作结果的因素如人格、智力等，对绩效其实并没有令人信服的预测作用。他写道：“我们在选拔一名警察时考察其是否能够找出单词间的相似之处，到底有何必要。”而这恰恰是传统智力测验的常见题型。相反，他认为“如果你想测试谁有可能成为一名好警察，那么就去看看好的警察到底都在做些什么，然后以此为样本来筛选候选人。”也就是说，真正具有鉴别性的是员工的高绩效行为特征，麦克利兰将此称为胜任力(Competency)。

在麦克利兰的分析框架中，胜任力是一个统合的概念，是一种“能将某一工作(或组织、文化)中表现优异者与表现平平者区分开来的个体潜在的、深层次特征，它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观，亦或是某领域的

知识、认知和行为技能。更为重要的是，它们都能够被可靠地观察和测量（McClelland, 1973）。”为了进一步说明胜任力的可测量性，麦克利兰还提出了一整套根据人们正在从事的具体工作来评估其胜任力大小的方法和原则。

6 麦克利兰的这一突破性创见很快得到了学术界的普遍认可，成为心理学、人力资源管理、教育学等领域的研究热点之一。与此同时，胜任力也逐渐风靡整个企业界，在美国掀起了一场“胜任力运动（Competency Movement）”，并迅速扩展到全世界，英国、加拿大、日本等发达国家纷纷效仿，在企业人力资源管理实践中广泛应用。麦克利兰自己更是身先士卒，在美国波士顿创立 MCBER 公司（后与 Hay 公司合并），并终身致力于为企业、政府机构和其他专业组织提供与胜任力相关的咨询和应用服务。从 1989 年起，麦克利兰开始对全球 200 多项工作所涉及的胜任力进行观察研究，建立了包括一般企业、政府、军队、教育和宗教等组织中的技术、专业、市场、企业家、管理者等各类人员的胜任力数据库。该数据库记录了大约 760 种行为素质，将胜任力的研究和应用推向了一个新的高度。

20 世纪 90 年代初，胜任力思想被进一步拓展到了组织和战略管理领域，普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默尔（G. Hamel）提出了著名的组织核心能力理论，将胜任力的研究带入了一个新的层次，第一次拓展到了组织层面。他们认为，就像个体要取得高绩效需要具备核心胜任力一样，一个组织要想长期在竞争中处于优势地位，也必须具备自身的核心能力，这种核心竞争力应该是该组织所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。组织的核心能力和组织中员工的胜任力必须是相匹配的，他们的这一创见为我们研究组织和人的关系提供了一个全新的基于胜任力的分析视角，实现了“人——职——组织”的完美匹配，真正将胜任力的研究提高到了组织战略高度，成为一种有效的战略管理工具。

二 胜任力内核解读——是行为表现还是内在特质？

自麦克利兰 (McClelland, 1973) 提出胜任力概念后, 出现了大量相关研究, 研究者们纷纷对胜任力进行界定。表 1-1 列举了一些比较典型的胜任力定义:

表 1-1 胜任力的典型定义

| 学者 机构 | 胜任力定义 |
|---|--|
| 麦克利兰 (McClelland), 1973 | 与工作、工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机, 可区分卓越绩效者和一般绩效者。 |
| 伍德拉夫 (Woodruffe) & 查尔夫斯 (Charfes), 1993 | 在某一情境下完成工作任务所必需的一系列行为模式, 这些行为与高工作绩效有关, 并且通过工作中的高绩效个体得以具体表现。 |
| 斯潘塞 (Spencer) & 麦克利兰 (McClelland), 1994 | 能将高绩效者与一般绩效者区分开来的, 可以通过可信的方式度量出来的动机、特性、自我概念、态度、价值观、知识、可识别的行为技能和个人特质。 |
| 弗莱什曼 (Fleishman) 等, 1995 | 知识、技能、能力、动机、信仰、价值观和兴趣的混合体。 |
| 曼斯菲尔德 (Mansfield), 1996 格林 (Green), 1999 | 个体在工作中取得高绩效所需要的知识、技能、能力以及其他特征 (KSAOs*) 的组合。 |
| 合益集团 (Hay Group) | 个体表现出的、能带来优秀绩效的特征。 |
| 王重鸣, 2000 | 导致高绩效的知识、技能、能力、价值观、个性、动机等特征。 |

* KSAOs 分析: 基于知识、技能、能力和个性的研究分析。