

X

INXI YUNWEI RENYUAN
SHENGRENLI MOXING YANJIU

信息运维人员 胜任力模型研究

周凤珍 彭 勇 / 主编



四川大学出版社

信息运维人员

X 胜任力模型研究

INXI YUNWEI RENYUAN
SHENGRENLI MOXING YANJIU

周凤珍 彭 勇 / 主编



四川大学出版社

责任编辑:高庆梅
责任校对:王 冰
封面设计:墨创文化
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

信息运维人员胜任力模型研究 / 周凤珍, 彭勇主编.
—成都: 四川大学出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5614-6003-0

I. ①信… II. ①周…②彭… III. ①电力工业—工
业企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV.
①F426. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 162238 号

书名 信息运维人员胜任力模型研究

主 编	周凤珍 彭 勇
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-6003-0
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	6.25
字 数	179 千字
版 次	2014 年 4 月第 1 版
印 次	2014 年 4 月第 1 次印刷
定 价	38.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

版权所有◆侵权必究

信息运维人员胜任力模型研究编委会

主 编：周凤珍 彭 勇

编 委：智海燕 王忠强 黄 文 张伟剑 王月敏
马全中 王发义 徐秋香 段 鹏 王小琼
郑 勇 王乙杰 于 雯

前 言

近年来，胜任力模型的理论研究和应用日渐成为国际人力资源管理研究领域的热点课题。国内大中型企业也纷纷开展了针对中高层人力资源管理人员的胜任力模型课程培训，胜任力模型的建构应用已成为现代化大中型企业人力资源管理体系的基础和核心。

笔者非常重视人力资源管理在电力企业的发展过程中所起的重要作用，尤其在信息化飞速发展的今天，电力员工的信息素养尤为重要。本书是河南省电力公司科学技术项目，在 2010 年底立项，以河南省电力公司、河南省电力公司信阳供电公司从事信息运维工作的员工为研究对象，通过一年多的研究，编委会将研究成果转化成本书的内容。

在本书中，编委会结合多年从事企业人力资源管理实战经验，将胜任力模型理论与实际构建模型经验结合，为电力企业信息运维人员及企业人力资源管理人员提供了多项切实有效的胜任力模型建构方案。

本书内容翔实，结构严谨，在编写过程中参考了部分当代国际人力资源管理理论研究领域的最新成果。既可作为人力资源管理培训的基础教材，也可作为企业中高层管理人员的参考书籍。

目 录

第一章 胜任力模型综述	(1)
第一节 胜任力定义.....	(1)
第二节 胜任力特征.....	(2)
第三节 胜任力模型.....	(4)
第四节 冰山理论模型.....	(5)
第五节 洋葱理论模型.....	(7)
第二章 如何构建胜任力模型	(9)
第一节 构建胜任力模型的意义.....	(9)
第二节 胜任力模型构建基本步骤.....	(10)
第三节 企业文化.....	(12)
第四节 企业文化梳理具体步骤.....	(14)
第五节 企业战略澄清.....	(15)
第六节 胜任力模型开发流程.....	(17)
第七节 行为事件访谈法.....	(18)
第八节 STAR 工具.....	(21)
第九节 初步确立胜任力模型.....	(23)
第十节 胜任力模型的检验.....	(25)
第三章 基于胜任力模型的素质测评	(27)
第一节 素质的分类.....	(27)
第二节 素质测评基础.....	(29)
第三节 素质测评的基本原则与原理.....	(31)

第四节	素质测评的作用和决定准确度的因素	(33)
第五节	素质测评常用方法	(35)
第六节	公文筐测试	(39)
第七节	评价中心法	(49)
第八节	无领导小组讨论	(54)
第四章	河南省电力公司信息运维人员胜任力模型建构实例	
		(62)
第一节	案例背景和意义	(62)
第二节	模型开发技术路线	(63)
第三节	调研工具	(67)
第四节	战略文化访谈	(68)
第五节	行为事件访谈资料分析	(69)
第六节	初步确立信息运维人员胜任力模型	(80)
第七节	技术胜任特征统计分析	(82)
第八节	通用胜任力特征模型	(85)
第九节	调查问卷的设计与内容分析	(87)
第十节	河南省电力信息运维人员胜任力特征调查问卷	
		(92)
第十一节	问卷回收基本情况分析	(96)
第十二节	调查问卷数据具体条目分析	(101)
第十三节	调查问卷内容结构分析	(106)
第十四节	调查问卷胜任特征提取	(108)
第十五节	河南省电力信息运维人员胜任力模型验证目的及方法	(113)
第十六节	运维中心信息人员问卷分析	(115)
第十七节	信阳市供电公司信息运维人员 360 度问卷分析	
		(118)
第五章	素质测评实例	(120)
第一节	实例背景	(120)

第二节	河南省电力信息运维人员无领导小组测评题目设计	(123)
第三节	确定无领导小组讨论题目	(128)
第四节	无领导小组讨论指导语	(130)
第五节	无领导小组讨论测评实施过程	(132)
第六节	无领导小组讨论测量维度与评分标准	(134)
第七节	无领导小组测评结果	(136)
第八节	公文筐测试考察胜任项目	(142)
第九节	编制公文筐测试试题	(144)
第十节	公文筐测试过程	(154)
第十一节	公文筐测试评分标准	(156)
第十二节	个体样本报告	(158)
第六章	企业人力资源管理中如何运用胜任力模型	(163)
第一节	基于胜任力模型人力资源管理体系的优势	(163)
第二节	构建基于胜任力的人力资源管理体系的重要意义	(165)
第三节	基于胜任力的人力资源管理体系应用	(168)
第四节	基于胜任力的人力资源管理规划特点	(172)
第五节	构建基于胜任力的人力资源规划体系	(175)
第六节	基于胜任力的人力资源招聘选拔	(178)
第七节	基于胜任力的企业员工培训体系建设	(180)
第八节	基于胜任力的企业绩效管理体系	(183)
第九节	基于胜任力的薪酬管理体系	(186)
参考文献		(189)

第一章 胜任力模型综述

第一节 胜任力定义

20 世纪 60 年代后期，美苏交恶，国际局势日趋复杂。美国政府意识到纯粹以智力因素为基础选拔的外交官，难以应对日趋复杂的世界局势，许多智力超群的人才，被任命为外交官以后，在实际外交工作中的表现却往往令国民十分失望。在这一形势下，美国政府邀请当时杰出的社会心理学家戴维·麦克利兰帮助美国国务院设计了一套能够预测实际工作业绩的人才选拔方法。在这一项目的研究过程中，麦克利兰博士奠定了胜任力研究的关键理论和方法。

这一研究成果后来被麦克利兰博士发表在 1973 年的《美国心理学家》杂志上。麦克利兰在文中指出，传统的智力和能力倾向测验并不能预测职业成功或生活中的其他重要成就，这些传统的测验对少数民族和妇女来说是不公平的。并且人们传统观念里认为能决定工作成绩的诸如人格、智力、价值观等因素，在日常的工作中并没有表现出预想的效果。他强调应该立足现实，以严谨的科学方法，从现实材料中发掘那些能真正影响工作绩效的个人条件和行为特征，从而提高部门效率。他将这种能够直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为胜任力。

在该篇文章中，麦克利兰同时指出，胜任力的确定过程必须依

据两项基本原则：(1) 能否显著区分工作业绩，是判断一项胜任力的唯一标准；(2) 判断一项胜任力能否区分工作业绩必须以客观数据作为依据。

随着现代社会企业管理日趋走向科学化与规范化，对于胜任力的研究逐渐引起人们的重视，胜任力的概念和定义也日趋繁复。简单说来，胜任力就是指一个人胜任工作要求的能力，即拥有足够多的技能知识来完成特定任务或者从事某一活动。

它的主要特征表现为以下几点：

- (1) 与实际工作场所实践有关。
- (2) 以能被认知的工作活动为基础，而不是以培训、测试或者模拟为基础。
- (3) 它是工作、活动的实际结果，而不是方法或者过程。
- (4) 能够被展示、观察和评估。
- (5) 必须补充考核绩效的标准。
- (6) 能用文字记录，使运用者能准确理解其含义。
- (7) 适用于那些具有相同考核标准的行为活动。

第二节 胜任力特征

人的先天素质主要靠遗传获得，它使人在婴儿时期即表现出迥异的个体特征，故具有遗传性。这种先天素质是人后天能力提高的条件和基础，但就总体而言，人的胜任力主要不是靠先天素质提供，而是在所处环境和教育的影响之下，通过后天自身努力获得的。我们常说：“知识改变命运。”说明后天的教育以及自身努力对于人后天胜任能力有巨大影响。人的胜任力通常有以下几点特征。

一、稳定性与可塑性

人的胜任力是个体以某种机能系统或者结构形式固定下来的东

西，可在各项工作活动中稳定地展现出来。通常来说，只有那些固定并且经常表现出来的人格特质，才能构成胜任能力，而那些偶尔展现出来，或者只在特定条件下才展现的人格品质，不能被视做胜任能力。但这并不意味着人的胜任能力是不变的。胜任力的稳定性也是相对的，人的胜任能力可能随着生活环境和受教育程度的影响，尤其是个体的自觉努力来加以改变。随着环境和教育的影响力增强，个体自觉努力意识的增强，其胜任力必然相应会获得提高。

二、潜在性与整体性

人的胜任能力是个体内化，具有深层意识的品质特征，是人身待开发的身心潜能，并且可以通过人的外在行动，诸如言行举止、仪态表情等展现出来。正是基于这一点，所以，人的胜任能力又具有潜在性。同时，胜任能力具有整体性。任何一个人其优良胜任能力的展现，都是他品德与智能等多方面因素相互结合作用的结果，仅仅具备某一方面的优良素质，往往很难有所作为。

三、个体性与群体性

胜任力具有个体性，每个人都有自身独特的胜任力特征。然而，胜任力不仅表现出独特的个体特征，还表现出群体性。即各类工作岗位或者群体具有某些共同基本能力。个体胜任力与群体胜任力是有密切联系的，个体胜任能力是群体胜任力的基本单位，如果没有良好胜任能力的个体，就很难有良好胜任能力的群体。群体胜任力是个体胜任力良性提高的根基，个体胜任力的提高，必然会受到群体胜任力的积极影响。

四、时代性与前瞻性

人的胜任力是整个人类社会文化经济进步的产物。人必然生活在一定的社会文化背景中。环境和教育的影响以及人后天自身的学习实践，无不具有其时代特征。因而，人的胜任能力总有鲜明的时

代性，并且受到社会发展水平的局限。同时，人的胜任能力发展又具有时代前瞻性，必须面向未来，以适应未来社会各种职业对人胜任能力的需求。

第三节 胜任力模型

胜任力模型是指完成某一特定工作任务或者角色所需要的胜任力素质总和，主要包括三个要素，即胜任力的名称、胜任力的定义和行为指标的登记（通过等级的划分来反映评定胜任力行为表现的差异）。具体来说，就是某一类工作职位的人员需要完成的工作任务以及完成工作任务需要具备的胜任力特征组合。胜任力模型主要对胜任力特征组合进行定义，明确胜任力的关键性特征，界定胜任力特征与工作业绩的相关等级。

胜任力模型有助于企业的科学管理，提升企业的整体竞争力，已经为很多大中型企业所重视，境外企业更是将企业胜任力模型建立作为行业发展的标杆。当前建立胜任力模型的做法通常有三种，而企业在设计建立胜任力模型时往往是将三种方法结合起来，以保证所构建模型的科学合理性。

一、归纳法

归纳法就是从许多个别事例中获得一个较具概括性的规则。这种方法主要是将收集到的资料加以抽丝剥茧，进行分析，最后作出一个概括性的结论。用此方法开发出来的模型，更能贴近企业现实，在模型确立后的企业实际运用中效果比较好。其缺点是开发过程耗费的时间和精力很大，在具体操作上又需要特殊专业的行为事件访谈能力，故而操作难度比较大。

二、演绎法

演绎法即根据实施战略对企业能力的要求和企业文化、价值观推导建立胜任力模型。其实质是一个逻辑推导过程，大致包括：澄清组织愿景、使命、战略和核心价值观；了解岗位角色和职责；推导胜任力。这种方法的优点是胜任力模型与企业战略及价值观密切相关，逻辑清晰。缺点是胜任力模型的描述过于抽象空泛，容易脱离现实。

三、引用修订法

引用修订法通过引用并根据企业实际情况修订业内已有的通用胜任力特征模型来建立企业自身的胜任力模型。这是建立胜任力模型的一种简便方法。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。然后由相关人员选择，根据选择频率筛选确定出胜任力模型。此种方法的优点是省时省力，对于初步引进胜任力概念而没有能力在胜任力模型开发上大量投资的企业不失为一种有效的方法。其缺点是与企业具体的文化、战略结合不够紧密。

第四节 冰山理论模型

胜任力模型的理论基础是关于个人素质的冰山理论模型和洋葱理论模型。

冰山理论模型是美国学者斯潘塞 1993 年从胜任力特征角度提出的一个素质模型。在该模型中，他将人员个体素质的不同表现划分为表面可见的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。其中，“冰山以上部分”包括基本知识、基本技能，是外在表现，是容易了解与测量的部分，相对而言也比较容易通过培训来改变和发

展。而“冰山以下部分”包括社会角色、自我形象、特质和动机，是人内在的、难以测量的部分。它们不太容易通过外界的影响而改变，但却对人员的行为与表现起着关键作用。

冰山模型反映了个人素质的六个层面：

- (1) 知识：人在某一专业领域的知识和经验。
- (2) 技能：针对某一特定工作岗位或者职业所需技能知识的掌握程度。
- (3) 社会角色：指人基于社会要求和职业规范的认知，在他人面前所展现的社会形象。
- (4) 自我形象：指一个人身份的自我感觉和评价。
- (5) 特质：个人的人格特征以及平时连续典型的处理事务方式。
- (6) 动机：在某领域或者岗位自然持续的想法和喜好，它们驱动并决定着个体的外在行为。

其中知识和技能两项（“冰山以上部分”），通常是录用员工所必需的任职资格，往往在录用时或者试用期间就可以通过学历证书、上岗考试、工作简历等具体形式获得了解，也很容易通过职业培训、实际操作来逐步提高。

但社会角色、自我形象、特质、动机（“冰山以下部分”）往往很难度量和准确评价，他们与实际工作并没有太直接的关联。只有这些因素变化并影响到实际工作成效时，其对工作的影响才会展现出来。管理学以及心理学上有一些实际的测量手段，但由于过分复杂、不易评测或者评测结果不准确而不常使用。

但“冰山以下部分”在实际工作中往往更容易影响到日后个体的工作成绩。我们可以试举出一个简单的例子来说明这一问题：某银行采用专业知识考试的办法，招聘了两名金融专业毕业的大学生做银行柜员，两人考试成绩相当。在两人工作半年以后的后续调查中发现，甲银行柜员工作效率高，服务热情，而乙柜员却表现糟糕。为什么两个考试成绩相当的柜员，在半年后会有如此大的差异呢？

其原因是甲柜员对学习银行业务有强烈兴趣，掌握银行政策全面，在为顾客办理业务时不会因为临时查阅资料而耽误顾客时间。乙柜员则不同，只是按照要求做好该完成的工作。在最初专业知识考试上两人并无太大差别，也就是“冰山以上部分”看起来差不多。但是这两人隐藏于“冰山”之下的部分迥异，也就造成了后来工作中的明显差异。

冰山模型告诉我们，要想全面了解一个人，除了需进行必要的专业知识考试以外，还应该进一步测评每个人更深层次的素质特点，这些深层次特点更能激发员工的发展潜力。

第五节 洋葱理论模型

美国学者 R. 博亚特兹对麦克利兰的素质理论进行了深入和广泛的研究，提出了个人素质“洋葱理论模型”，展示了构成素质的核心要素，并说明了各构成要素可被观察和衡量的特点。

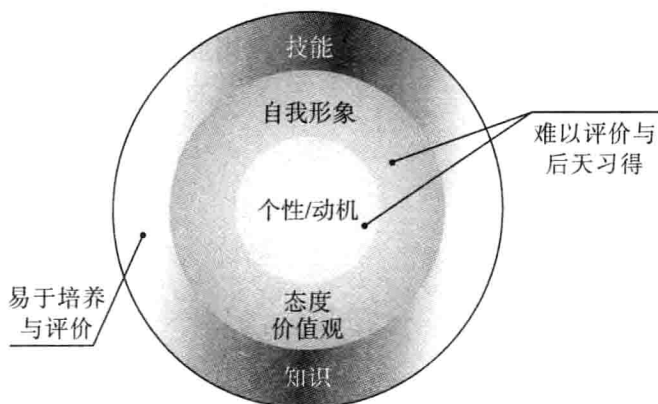


图 1-1 洋葱理论模型

洋葱理论模型本质上与冰山模型是一样的，但是此模型对胜任力的表述更加突出其层次性。其核心要素由内至外分别是动机、个性、自我形象与价值观、社会角色、态度、技能、知识等。

(1) 动机：是推动个体达到确立目标而采取行动的内在驱动力。

(2) 个性：是人对外部环境以及信息的接受反应方式、倾向与特点。

(3) 自我形象：是个体对自身的认识和自我评价。

(4) 社会角色：是个体对其所属社会群体或者组织接受并认为是最恰当的一套行为准则的认识。

(5) 态度：是个人自我形象、价值取向以及社会角色综合作用外化的结果。

(6) 技能：是个人运用知识完成某项工作的能力。

(7) 知识：是个人在某特定领域所拥有的事实型与经验型信息。

在洋葱理论模型中，一个人的个性动机等是他的内核部分，不是光靠后天的学习就能形成的，可能与他的出生环境、先天因素等有很大关系。而外核部分的技能、知识等则可以通过培训以及工作经历等获取。

第二章 如何构建胜任力模型

第一节 构建胜任力模型的意义

据国外权威研究机构对北美 1000 家公司的调查：未将核心能力与企业经营战略挂钩的公司，其三年期股东总回报为 10%；而将核心能力与企业经营战略挂钩的公司，其三年期股东总回报为 14%；将核心能力与企业经营战略挂钩的人力资本管理计划的公司，其三年期股东总回报则为 30%。通常来说，世界五百强公司的股东回报每增加 1%，其市场价值相应增加 6150 万美元。

从以上数据我们不难看出，在现代化企业中，人力资源的管理计划已经成为影响企业成败的关键要素之一，而基于胜任力模型的人力资源管理体系已经成为国内外大中型企业的共识。

建立一个良好准确的胜任力模型可以区分并找出导致业绩差异的关键因素，这些因素可以用于特定岗位或者任务人选的选拔、招聘以及人员培训，即基于胜任力模型的招聘和培训能最大限度地发挥员工潜在能力，提高岗位匹配度，因此具有非常高的应用价值，具体表现在：

(1) 胜任力模型是对企业未来发展、成功以及取得市场竞争优势所要求核心能力的具体描述，为企业人力资源管理体系如何有效支撑企业战略找到了出发点和载体。