



企业管理理论与应用研究系列丛书

企业胜任力模型设计与应用研究

朱瑜 王雁飞 著



科学出版社

企业管理理论与应用研究系列丛书

企业胜任力模型设计与应用研究

朱 瑜 王雁飞 著

该著作受暨南大学管理学院“211工程”建设项目“企业管理理论与应用”及广东省人文社会科学重点研究基地——暨南大学企业发展研究所资助

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书内容的界定主要基于理论基础、实践操作以及案例分析的逻辑思路。全书共分为三个模块。第一个模块是对胜任力模型的理论概述,内容为一章。主要包括胜任力模型的产生与发展、胜任力模型建构的方法与程序、胜任力模型管理的流程、胜任力模型在人力资源管理中的应用。第二个模块是对胜任力模型实践操作的研究,内容共计六章。主要包括基于胜任力模型的人力资源规划、基于胜任力模型的招聘与选拔体系、基于胜任力模型的绩效管理体系设计、基于胜任力模型的薪酬管理体系、基于胜任力模型的培训体系以及基于胜任力模型的职业生涯管理体系的设计。第三个模块是对企业家胜任力的构建与开发,内容为一章。主要包括企业家概述、企业家胜任力研究、企业家胜任力的开发策略。

本书既可作为各大高校相关专业的本科学士及研究生相关课程的教材及参考书,同时还可作为各行各业人力资源管理相关部门及各政府机构相关职能部门工作人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业胜任力模型设计与应用研究/朱瑜,王雁飞著. —北京:科学出版社, 2011

(企业管理理论与应用研究系列丛书)

ISBN 978-7-03-031278-5

I. ①企… II. ①朱…②王… III. ①企业管理:人力资源管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第101508号

责任编辑:马跃 徐倩/责任校对:张怡君

责任印制:张克忠/封面设计:陈敬

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年6月第一版 开本:720×1000 1/16

2011年6月第一次印刷 印张:13 1/4

印数:1—1 800 字数:260 000

定价:38.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

丛书编委会

(按姓氏汉语拼音排序)

胡玉明	孔小文	李从东	梁明珠
凌文铨	谭 跃	王国庆	卫海英
吴 菁	熊 剑	张耀辉	

丛 书 序

暨南大学管理学院“十一五”“211工程”建设项目“企业管理理论与应用”是广东省“十一五”“211工程”重点建设项目之一，其研究内容主要包括组织行为理论研究、基于可持续发展观的信息披露与公司财务研究和生产与服务运营管理研究等三个方面，预计在企业管理理论与应用研究方面形成一批有国际影响和实用价值的学术成果。此次出版的系列丛书就是我院科研人员在建设期间取得的部分研究成果的汇总。

改革开放和信息技术推广以及全球化浪潮，大大地促进了新型组织的出现，适应快速变化的学习型组织、适应企业成长的领导理论都成为我国企业的急需；同时，随着我国制造体系的不断提升、产品结构由低端向中高端的发展，基于信息技术等新的生产运作与物流管理理论和方法的推广应用，对于强化我国加工制造业的比较优势、提升企业的国际竞争能力具有重要意义；另外，财务资源的有效配置与持续创造对于企业的可持续发展至关重要，以可持续发展观的视角，将会计信息披露与公司财务问题联系在一起研究，对于提升我国企业的可持续发展能力也具有不可忽视的理论与实践意义。因此，从以上三个视角对企业管理理论与应用进行深入研究是提升我国企业、特别是珠三角地区企业的国际竞争力，实现成功转型的重要保证。经过三年多的研究，我院科研人员已在上述研究领域取得了初步的研究成果，对有关概念和方法进行了有益的探索并提出了独到的见解，在理论上具有一定的先进性。具体研究内容包括建设性领导和破坏性领导、企业胜任力模型设计与应用研究、企业环境信息披露：理论与证据、基金治理与基金经理锦标赛激励效应研究以及基于X列表的可重构ERP体系研究等。我们希望通过此次的出版工作，一方面能够和国内外有关同行和专家分享我们在企业管理理论与应用方面的研究成果，另一方面能够得到各位专家提出的批评和建议，使我们能不断提高科研工作质量和科研成果水平，为国家的发展和经济的繁荣做出更大的贡献。

本丛书的编写和出版得到了暨南大学“211工程”建设领导小组和管理学院有关领导的大力支持，管理学院的有关专家对本次出版工作也提出了许多宝贵的意见，在此向他们表示衷心的感谢。

暨南大学管理学院

企业管理理论与应用研究系列丛书编委会

2011年3月

前 言

随着知识经济时代的到来，科技进步和社会变革对现代人力资源管理提出了新的要求，也使企业面临诸多方面的压力与挑战。企业一方面需要应对不断变化的市场环境，随时调整发展战略和经营方针；另一方面又需要不断解决内部频繁出现的问题和矛盾，积极采取优化的人力资源管理。然而传统的人力资源管理系统已经难载重荷，理论界和企业界亟须找寻和建立起一种适应时代发展和环境变革的新型人力资源管理体系。

在摸索中，许多企业逐渐认识到建立起一个科学高效的人力资源管理系统是企业走向持续成功的关键。因此，探寻适合我国文化特点和实际的人力资源管理方式成为理论界和实践探索中的热点。以胜任力模型为基础的人力资源管理体系因其建立在科学的理论基础之上，并综合了心理学、统计学、管理学等多种学科，从而实现了对组织管理规律性的把握。另外，以胜任力模型为基础的人力资源管理体系还做到了在管理实践中对组织发展战略、组织职位特征和组织成员的能力结构等充分的认识和把握，从而能够有的放矢地选拔人、培训人、管理人、激励人，给急需人力资源管理实践指导的企业管理者们以启迪和营养。因此，以胜任力模型为基础的人力资源管理体系必将在我国的人力资源管理建设中发挥重要的作用。

然而核心问题在于，企业能否建立起一套完整健全的胜任力模型，能否对人员素质进行准确的定价，能否选拔符合岗位胜任力要求的优秀人员加入到企业中来，企业又能否依据科学的胜任力模型设计合适的员工职业生涯管理体系等，这些问题对于企业的发展至关重要。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所说：“没有任何决策比用人决策的影响更为深远。”显而易见，通过建立胜任力模型基础上的人力资源管理体系，才能使“适当数量和适当种类的人，在适当的时间和适当的地点，从事使组织与个人双方获得最大长期利益的工作”，管理目标也才能与组织发展的战略目标相一致。因此，基于胜任力模型的人力资源管理是做好企业招募、选拔、培训、开发、薪酬、评估以及员工的职业生涯规划等工作的前提，更是为企业实现现代新型人力资源管理提供引导。

本书正是提供了一个改造人力资源管理过程的指南，使人力资源管理聚焦于识别那些胜任员工的特征，然后围绕他们调整整个人力资源管理活动。我们认为，人力资源管理的目的不是去描述“职务”，然后寻找员工来填补组织结构图中的空缺。相反，它的目标应该是通过释放那些成就卓越者的能量，发掘他们的

特征,并把这些特征贯穿到人力资源管理的所有方面,以此来取得在生产力和竞争优势上的巨大飞跃。可以说,基于胜任力的人力资源管理是未来人力资源管理发展的必然方向,为人力资源管理领域的研究提供了一个新的视角。通过建立适合本企业的员工胜任力模型,企业将在人力资源的规划、招聘与选拔、绩效、薪酬、培训和员工职业生涯设计等方面更加着眼于人员与职位之间,员工职业目标与企业利益目标之间以及人力资源政策与企业战略之间的匹配,进而可以为企业应付复杂多变的市场经济环境和解决发展过程中暴露的各种矛盾提供科学的应对之策和有效的解决手段。从此意义上分析,基于胜任力的人力资源管理不失为一种新型高效的现代人力资源管理方式,并是现代人力资源管理领域的研究热点与方向。

本书共有八章,在编写过程中,我们力求凸显章节间的系统完整性、内容的前沿性、实践应用与本土化导向性的特点,既系统地介绍了胜任力模型的产生和发展以及在人力资源管理实践中的应用,又嵌入了现代管理科学的核心技术以及操作方案,以求切实为各类企业管理人员、研究人员和对现代人力资源管理有兴趣的同仁们,提供理念性与操作性的指导。注重实用性和可操作性是本书的一大特点,主要从破解企业在传统人力资源管理中遇到的问题出发,具体详尽地介绍了各个人力资源管理模块的具体操作方法和应当注意的问题。系统完整性则是本书的另一特点,我们参阅和吸收了大量中外理论文献,对基于胜任力模型的人力资源管理体系的建立进行了系统的展开和梳理,力求更臻完善。

本书是集体合作的成果,由暨南大学管理学院朱瑜博士和华南理工大学工商管理学院王雁飞博士共同完成。在资料的搜集和整理过程中,研究生曾程程、裴斐然、徐娟、周青、李倩倩、谢鸿燕等同学参与了大量工作,在此表示感谢。本书的出版还是国家软科学项目(2010GXS5D247),广东省哲学社会科学“十一五”规划项目(09O-25),广东省自然科学基金(9451063201003287)、广东省软科学项目(2010B070300027)、广东省普通高校人文社会科学项目(10WYXM037)及中央高校基本科研业务费专项资金(10JYB2040和2009SM0039)的部分研究成果,并受到以上项目的资助,在此一并表示感谢。

在编著过程中,我们参阅或直接引用了国内外大量的文献和资料,限于篇幅不能一一列出,在此谨向原作者表示诚挚的谢意。

由于我们的经验和水平有限,加之时间紧迫,此书仓促著成,定有诸多不足。我们谨竭诚欢迎读者和专家们的批评指正。

暨南大学管理学院

朱瑜 博士

2011年2月20日于暨大惠全楼

目 录

丛书序

前言

第一章 胜任力模型理论概述	1
第一节 胜任力模型的产生与发展.....	1
第二节 胜任力模型建构的方法与程序.....	9
第三节 胜任力模型管理的流程	18
第四节 胜任力模型在人力资源管理中的应用	22
第二章 基于胜任力模型的人力资源规划	28
第一节 人力资源规划概述	28
第二节 基于胜任力模型的人力资源规划设计	35
第三节 基于胜任力模型的人力资源规划的应用	40
第三章 基于胜任力模型的招聘与选拔体系	43
第一节 传统的招聘与选拔概述	43
第二节 基于胜任力模型的招聘与选拔概述	46
第三节 基于胜任力模型的招聘的流程设计与实施	49
第四节 基于胜任力模型的选拔的流程设计与实施	56
第四章 基于胜任力模型的绩效管理体系设计	70
第一节 传统绩效管理体系概述	70
第二节 基于胜任力模型的绩效管理体系的设计	79
第三节 基于胜任力模型的绩效管理体系的运行	86
第五章 基于胜任力模型的薪酬管理体系	92
第一节 传统薪酬管理体系概述	92
第二节 企业任职资格体系的建构.....	101
第三节 企业基于胜任力模型的薪酬管理体系的设计.....	108
第四节 企业基于胜任力模型的薪酬管理体系的运行.....	114
第六章 基于胜任力模型的培训体系	118
第一节 传统培训的概述.....	118
第二节 基于胜任力模型的培训概述.....	126
第三节 基于胜任力模型的培训流程设计与实施.....	133
第七章 基于胜任力模型的职业生涯管理体系的设计	146

第一节	职业生涯规划概述·····	146
第二节	基于胜任力模型的职业生涯规划操作步骤·····	153
第三节	基于胜任力模型的职业生涯规划的管理方法·····	159
第八章	企业家胜任力的构建与开发·····	165
第一节	企业家概述·····	165
第二节	企业家胜任力研究·····	173
第三节	企业家胜任力的开发策略·····	188
参考文献	·····	193

第一章 胜任力模型理论概述

第一节 胜任力模型的产生与发展

一、胜任力与胜任力模型

(一) 胜任力的含义及内容

胜任力的概念最早由美国著名心理学家 McClelland 于 1973 年在其发表的“测试胜任力而非智力”(*Testing for competence rather than for intelligence*)一文中提出^[1]。在该篇文章中, McClelland 总结多年的研究成果指出, 传统的智力测验、性向测验和学校的学术测验及等级分数, 不能准确预测复杂工作和高层次职位的工作绩效或生活中的成功, 而且, 对于社会中的弱势群体(如妇女儿童、少数民族及较低社会经济地位的人)存在不公平性。因此, 他强调应该从更加实际的角度出发, 以第一手材料为依据, 直接去发掘那些能够真正决定工作绩效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贡献。这种与个体工作绩效或生活中的重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机就称为胜任力。该文章的发表标志着胜任力运动的开始, 随后掀起了胜任力理论及实践研究的热潮。

在此基础上, 大量学者对胜任力进行了探讨。综合目前对胜任力的研究, 可以发现在胜任力的界定上主要有三种观点。第一种是特征观, 这种观点的持有者认为胜任力是个体的潜在特征, 只要能将绩效优异者和绩效一般者区分开来的任何个体特征, 都可以界定为胜任力^[2~7]。其代表学者为提出冰山理论的 Boyatzis。冰山理论认为胜任力主要包括五个层次的内容, 在冰山水面以上的称为外显的胜任力, 这部分素质容易被测量和观察, 因而也是容易被模仿的, 换言之, 知识和技能可以通过针对性的培训习得; 冰山水面以下的部分称为内隐的胜任力, 它是区分绩效优异者与绩效一般者的关键因素, 相对于知识和技能而言, 内隐的胜任力不容易被观察和测量, 也难于改变和评价(图 1-1):

(1) 内驱力、社会动机。它是指推动个人为达到一定目标而采取行动的内驱力。动机会推动和指导行为方式的选择朝着有利于目标实现的方向前进, 防止偏离。

(2) 个性、品质。它是指个性对环境及各种信息所表现出来的一贯反应。品质与动机可以预测个人在长期无人监督下的工作状态。

(3) 态度、价值观与自我形象。它是指个人自我认知的结果。作为动机的反

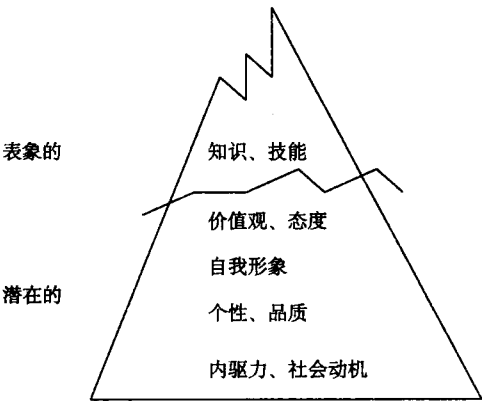


图 1-1 胜任力冰山模型

资料来源：Spencer L M, Spencer S M. 才能评鉴法：建立卓越的绩效模式。魏梅金译。汕头：汕头大学出版社，2003

果关系^[8~11]。第三种观点是综合观，即有一些学者认为胜任力是不能简单地归结为单一的维度定义，而是几个方面的综合体，对胜任力内涵的界定应该是上述两种观点的结合^[12~14]。不同学者对胜任力的定义汇总如表 1-1 所示。

表 1-1 胜任力定义汇总

类型	学者	时间	定义
特征观	McClelland	1973	胜任力是与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
	McLagan	1980	胜任力是指足以完成主要工作结果的一系列知识、技能与能力
	Boyatzis	1982	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、社会角色或是此人所能够运用的某项具体知识
	L. M. Spencer 和 S. M. Spencer	1993	胜任力是可以被可靠测量或计数的、能够区分优秀绩效和一般绩效的个体特征，它包括知识、技能、自我概念、特质和动机
	Mirabile	1997	胜任力是与一个职位的高绩效相联系的知识、技能、能力和特征
	Sandberg	2000	工作中的人的胜任力并不是指所有的知识和技能，而是指那些在工作时人们使用的知识和技能
	王重鸣	2000	胜任力是导致高管理绩效的知识、技能、能力以及价值观、个性、动机等特征

映，可以预测短期内有监督条件下人的行为方式。

(4) 知识。它是指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息量的多少。

(5) 技能。它是指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况。

第二种观点是以英国学者 Woodruff 为代表的行为观，他们认为应该用外显的行为来评价胜任力，而这些行为是特定情境下对知识、技能、动机等的具体运用，并与优秀绩效有因果关系。

续表

类型	学者	时间	定义
行为观	Woodruff	1991	个体的相关行为的类别,是一种明显的、能使个体胜任某项工作的行为
	Mansfield	1996	胜任力是精确技能与特性行为的描述,员工必须依此进修,才能胜任工作,并提升绩效表现
	Green	1999	胜任力是对为达到工作目标所使用的可测量的工作习惯和个人技能的书面描述
	仲理峰和时勘	2003	胜任力是能把某职位中表现优异者和表现平平者区别开来的个体潜在的、较为持久的行为特征。这些特征可以是认知的、意识的、态度的、情感的、动力的或倾向性的等
综合观	Fleishman, Wetrogen Uhlman 和 Marshallmies	1995	胜任力是知识、技能、能力、动机、信仰、价值观和兴趣的混合体
	Ledford	1995	胜任力包含三个概念:一是个人特质即个人独具的特质,包括知识技能和行为;二是可验证性,即个人所表现出来的、可以确认的部分;三是产生绩效的可能性,即除了现在的绩效表现,还注重未来的绩效。整合三个概念,胜任力是个人可验证的特质,包括可能产生绩效所具备的知识、技能和行为
	Byham 和 Moyer	1996	胜任力是一切与工作有关的行为、动机与知识,而这些行为、动机与知识是可以被分类的。胜任力分为行为胜任力 (behavioral competencies)、知识胜任力 (knowledgeable competencies)、动机胜任力 (motivational competencies)

分析上述众多学者对胜任力的不同界定,可以发现以下共同之处。首先,胜任力包含了个体的特征;其次,这些个体特征必须要与绩效相关;最后,胜任力与特定的岗位或任务相对应。综合各方面研究,我们认为胜任力反映的是个体通过不同方式表现出来的知识、技能、个性与内驱力,其本质是驱动个体产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合。它可以判断个体能否胜任某项工作,更是决定并区分个体绩效好坏差异的重要特征总和。从胜任力的概念分析上,我们可以得出其具有以下特征:

(1) 综合性。胜任力是知识、技能、态度、动机等内隐和外显特征的综合,并且可以通过行为表现出来。这些行为表现是可观察的、能测度的,是特定情境下对各种特征的具体运用。

(2) 异质性。它与员工工作岗位的要求密切相关,很大程度上会受到工作环境、条件和岗位特征的影响。因此,不同岗位的胜任力要求不同,同行业的不同企业在相同工作岗位上的胜任力要求也各有不同,甚至同一职位随着企业发展阶段的不同,在胜任素质要求上也会有相应的变化。

(3) 预测性。它与工作绩效密切相关,并且很大程度上可以预测未来绩效。企业可以借助适当的工具对胜任力进行测量,以此为根据判断员工的未来工作表现。

(4) 区分性。运用胜任力可将绩效优秀者同绩效一般者区别开来。绩优员工和一般员工会在胜任力表现上有很大差异,因此,可以将胜任力作为员工考核、培训、晋升等工作的依据。

(二) 胜任力的分类

依照不同的标准可以将胜任力分为不同的类型。根据胜任力的可变化情况,可以把胜任力分为硬性胜任力和软性胜任力。所谓硬性胜任力是指人们完成预期达到的工作标准;软性胜任力是指个人的行为和属性。根据工作中表现出来的各种胜任特征,可以将胜任力区分为管理胜任力、人际胜任力与技术胜任力。管理胜任力主要是指组织领导能力;人际胜任力是指有效交流、积极建立人际关系的能力;技术胜任力则是指与某一特殊的专业活动相关的胜任力。而 Nordhaug 认为应该从任务具体性、行业具体性和公司具体性三个维度对胜任力进行划分,他提出了对应的六个范畴的胜任力类型,分别是元胜任力、行业通用胜任力、组织内胜任力、标准技术胜任力、行业技术胜任力和特殊技术胜任力^[15]。

胜任力分类是建立与运用胜任力模型的出发点。按照不同的胜任力类别及其要求构建与企业所需要的核心专长和技能相应的胜任力模型,确立企业的核心能力结构,才能有效指导并支持管理者培训,管理并发展员工的素质、胜任力,使之作用最大化。因此,我们根据胜任力适用范围的不同,将胜任力分为全员核心胜任力、序列通用胜任力和专业胜任力(图 1-2),这种划分方法的可操作性比较强,同时强调了人一岗位一组织的动态匹配。

(1) 全员核心胜任力。它是企业价值观、文化及业务需求的表现,是针对企业中所有员工的基础且重要的行为要求,它适用于企业全体员工,体现为企业公认的行为方式。它可以用于建立以素质能力体系为核心的人才选拔、储备、激励和培养等人力资源管理体系,同时也有效支持公司核心价值观的推广。

(2) 序列通用胜任力。它是依据员工所在的岗位群或是部门类别不同而需要的专业知识、技巧及能力。该胜任力是对序列内所有技术人员的要求,但重要程度和精通程度不同。

(3) 专业胜任力。它是企业各职类、职种、职层依据企业战略及行业发展要

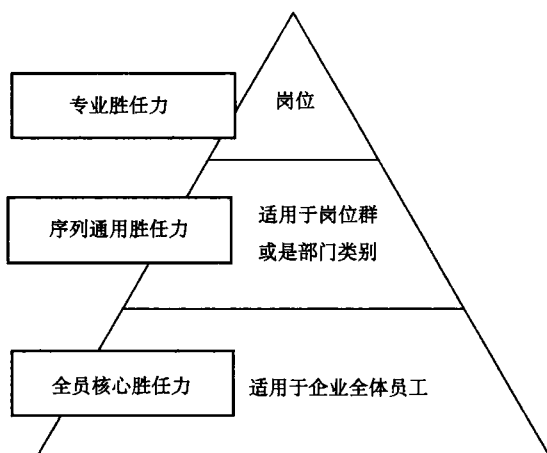


图 1-2 胜任力模型的分层分类

求，对从业人员知识、技能、经验和行为标准的总和。通常来说，专业胜任力大多是针对岗位来设定的。

（三）胜任力模型的含义及建构流程

依据不同的胜任力素质，可以构建出不同含义的胜任力模型。持特征观的学者认为胜任力模型描述了有效完成特定工作所需要的知识、技能和特征的独特结合。它影响一个人工作的主要部分，与工作绩效相关，并能够用标准测量以及通过培训和开发而得到改善^[1]。持行为观的学者认为胜任力模型就是用行为方式来定义和描述员工完成某工作需要具备的知识、技能、品质和工作能力等。通过对不同层次的定义和相应层次的具体行为的描述，确定核心能力组合和完成特定工作所要求的熟练程度^[16]。而持综合观的学者认为胜任力模型应该回答两个问题：①完成工作所需要的技能、知识和个性特征是什么？②哪些行为对于工作绩效和对获取工作成功来说是具有最直接的影响的^[17]？因此，他们将胜任力定义为能够鉴别绩效优异者与绩效一般者的动机、特质、技能和能力，以及特定工作岗位或层级所要求的一组行为特征^[18]。

综合相关学者的观点，我们认为所谓胜任力模型是建立在对各职类从业人员潜在职业能力要素分析的基础上，在明确各职类从业人员产生高绩效的潜在能力要素后，依据职种所在职类的潜在能力要素，确定本职种从业者各种潜在能力要素的能力级别要求的总和。通常来讲，胜任力模型由以下两个维度构成。

（1）能力要素。明确每一职类产生高绩效的潜在能力构成是十分重要的，正是这种潜在能力构成，使得具有这些潜在能力突出的人在工作中产生了高绩效。

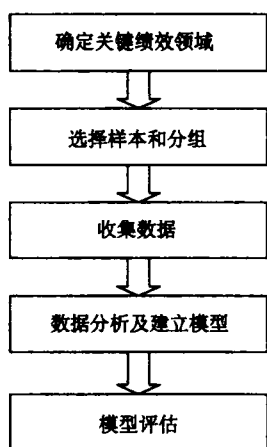


图 1-3 建构胜任力模型流程图

(2) 能力级别。明确同一职类不同职种对各种潜在能力要求程度的不同。胜任力模型建立方案的选择因企业的目的、规模、资源等条件的区别而有所不同，其一般建模流程为以下几个步骤(图 1-3)：

第一，了解企业目标和战略，确定关键绩效领域。在建立胜任力模型前，企业必须首先明确两个问题，这是企业成功建立胜任力模型的基础和前提：第一是关注企业的战略，使胜任力的定义和行为描述体现企业个性特点；第二是在分析战略目标的基础上找出支持企业战略的关键部门和岗位，即那些对组织业务成败有核心作用的、掌握关键资源的、可以对企业进行价值增值的部门和岗位，对这些关键的部门和岗位进行研究才是有价值的。

第二，选择样本和分组，选定职位及绩优员工。在选择样本之前，要制定出明确的绩效标准，以此为依据来衡量绩效的优劣。根据绩效标准与企业员工的实际考核结果，选取两组员工作为胜任力模型研究样本：一组为具备胜任能力但是业绩不突出的员工，另一组则为业绩优秀的员工。

第三，收集数据，通过对优秀和一般员工大量的专业访谈来获取模型岗位的第一手资料。这是建立胜任力模型过程中的主要工作，需要选择合适的方法来收集必要的信息。可以采用行为事件访谈法、现场观察法、资料查阅法、专家讨论法等来获取样本的有关数据。其中，行为事件访谈法是最基本、关键的方法。通过这些方法，可以收集到许多与绩效有关的关键事件和导致这些事件的行为表现，为下一步的数据分析做准备。

第四，对收集到的信息数据进行分析，得出区分优秀员工和一般员工之间的要素，提炼能力项目，建立胜任力模型。在获得访谈的资料后，由专家进行对比分析，找出是什么素质导致了两个样本组的差异，这些素质即为岗位的关键素质。对这些素质进行进一步提炼和归类，并明确其层级和各个层级的标准，初步确定不同岗位的胜任力模型。

第五，对胜任力模型进行评估、验证、确认。建立好各岗位的胜任力模型后，还要进行技术审定。审定的内容包括各岗位胜任力模型的有关要素是否全面，各要素界定的程度是否准确。要进行纵向、横向比较，统一分析和研究，以提高胜任力模型的准确度。胜任力模型的应用过程中，也要不断的检验和完善，以保证其效度。

二、胜任力模型理论的产生

早在 19 世纪,随着劳动分工的不断细化,出现了各种不同的职业和职业群体,为了招募和选拔这些不同职业群体中的优秀从业者,人们不断地寻找可以预测工作绩效的途径和方法,并发展出了一系列以智力测量为中心的测评理论。而在进入 20 世纪 70 年代以后,这种以智力或能力测评为中心的人才测评却受到越来越多的质疑,特别在预测员工工作绩效方面,这种测评方式存在着很大局限。此时,哈佛大学教授麦克里兰(David C. McClelland)接受了美国新闻总署甄选 FSIO (Foreign Service Information Officers) 的一个项目:如何公正地选拔出高效能的海外文化事务官员。在这个项目过程中,麦克里兰博士抛弃对人才条件的预设前提,通过对工作绩效优秀与工作绩效一般的外交官的具体行为特征进行比较分析,识别出能够真正区分工作绩效的个人条件。在此基础上,麦克里兰等分别于 1972 年和 1973 年联合发表了两篇文章:“改进外交官员的选拔”(Improving of ficer selection for the foreign service)^[19]和“评估用于测量优秀海外文化事务官员的必备素质的新方法”(Evaluating new methods of measuring the qualities needed in superior foreign service information officers)^[20]。这两篇文章的发表奠定了胜任力这一概念的雏形,在社会上引起了强烈反响。尤其是第二篇,它标志着用于确定胜任力模型的行为事件访谈法的诞生。

以这个项目为起点,麦克里兰博士又进行了大量深入研究。随后,麦克里兰博士于 1973 年在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章 *Testing for competency rather than intelligence*^[1]。在该文章中,他引用大量的研究说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性,并进一步指出人们主观上认为能够决定工作成绩的一些人格、智力、价值观等方面因素,不一定能预测职业或生活中的成功,个体的工作绩效是由一些更根本更潜在的因素决定的。因此,他强调离开不被实践认可的理论假设和主观判断,从第一手材料出发,直接发掘那些能真正影响工作绩效的个人条件和行为特征,以提高组织效率和促进个人事业成功。他把这些直接影响工作绩效的个人条件和行为特征称为胜任力,并提出用胜任力取代传统智力测量。至此,胜任力模型理论基本确立。

三、胜任力模型理论的发展

1982 年,麦克里兰的资深同事理查德·鲍伊兹(Rechard Boyatzis)对大量的资料进行了深入的实证研究和分析,总结出一些重要的内容,随后出版了《胜任的经理人》(*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*)^[3],他也被许多人认为是研究胜任力模型理论的集大成者。至此,胜任力模型理论发展到了一个新阶段:胜任力模型开始登上历史舞台。在这部影响了整

个 20 世纪 80 年代的胜任力模型理论发展过程的著作中,作者对胜任力给出这样的定义:“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、社会角色或是此人所能够运用的某项具体知识。”鲍伊兹的这个定义可以说是非常全面的,几乎包容了所有的东西。但是也正是这种过于宽泛的定义,给胜任力模型理论后来的发展造成了一些影响,因此也受到了其他一些学者和专家的批评。

与鲍伊兹给出的宽泛定义形成对比的是,1989 年,霍恩比(Hornby)和托马斯(Thomas)则为胜任力给出了这样的定义:“高效的经理/管理者所具备的知识、技能和品质。”^[21]与此同时,也是针对鲍伊兹给出的胜任力的宽泛定义,德尔维兹(Dulewicz)表达了自己如下的观点:“我们在评价中心所测量和评估的各种维度都是各种行为的聚类,虽然我们所测量和评估的这些维度与鲍伊兹所给出的胜任力模型的内容没有直接的关系,但它们现在已经被看做是胜任力了。”^[22]在这一阶段中,人们对胜任力模型理论的有关问题进行了大量的争辩和探讨。也正是在这一时期,胜任力模型理论迅速扩展到世界许多国家和地区,出现了大量的胜任力模型库和胜任力辞典等,人们对胜任力模型的研究也日益深入,胜任力模型理论的发展状态呈现出欣欣向荣之势。

1990 年,普拉德(C. K. Parhalad)提出了团队核心胜任力这一概念,将胜任力从个体绩效领域扩张到组织绩效领域^[23]。核心的胜任力代表着组织的团队学习,特别是分离的产品技能和技术的合作,其本质是使组织在环境中有竞争力。核心胜任力有三个可辨别的成分:提供进入变化市场的潜能;对终端产品的有意义的贡献;对竞争者来说很难模仿的竞争优势。这个定义的提出将组织的策略和职位联系起来,并首次提出组织成功的重点在于是以胜任力为基础发展的宽广而深厚的技能理解力。

随后,在前人工作的基础上,斯宾塞(Spencer)等于 1993 年出版了一本名为《工作中的胜任力:优秀绩效的模型》的书^[4]。这本书强调个体的个性特征是引起个体在工作情境下取得优秀绩效的重要因素,为怎样发展胜任力模型以实现组织目标提供了指导。作者认为胜任力辨别、胜任力模型和评价对人力资源管理来说是有意义的,并详细描述了严格的胜任力模型怎样通过行为事件访谈得到发展,怎样发展胜任力范围,怎样发展胜任力模型,以及作为组织的人力资源部门怎样使用胜任力模型等。

1994 年,已经进入人生最后岁月的麦克里兰教授又发布了一个专题小册子:《胜任素质评估方法》(Competency Assessment Methods)^[24]。在这本小册子中,麦克里兰对十几年以来胜任力模型理论的发展和创新进行了语重心长的总结。麦克里兰谈道,15 年的时间里,胜任力模型理论得到了长足的发展,出现了一些新特征和现象:全球化的胜任力模型数据库、统一的胜任力辞典、许多胜任力项