



TEAM MANAGEMENT and LEADERSHIP

带队伍

COMPETENCE: THEOREM FOR MIDDLE & BASIC RANKING CADRES ON MANAGING TEAMWORK

中基层管理者

胜任力法则

胡海波/著

彼得原理 帕金森原理 马太效应 水桶理论

效率和效能并不意味着具有同样的重要性
效率与效能无法兼得时应立足于效能 再去设法提高效率
效率是以正确的方式做事 效能是做正确的事
明确最终目标 编排优先次序 分清轻重缓急 通过流程管理



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

**TEAM
MANAGEMENT and
LEADERSHIP**

带队伍

COMPETENCE: THEOREM FOR MIDDLE & BASIC RANKING CADRES ON MANAGING TEAMWORK

中基层管理者 胜任力法则

胡海波/著

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

带队伍：中基层管理者胜任力法则 / 胡海波著. —北京：北京理工大学出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5640-4688-0

I. ①带… II. ①胡… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第116783号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (办公室) 68944990 (批销中心) 68911084 (读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

排 版 / 博士德

印 刷 / 三河市华晨印务有限公司

开 本 / 670毫米 × 960毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 280千字

版 次 / 2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷 责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 29.80元 责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前言

胜任力是带出来的

当今世界经济一体化的趋势在不断加剧，相伴而生的是市场竞争的强化。出于应对竞争的需要，相对以往，当今企业组织对高素质人才的依赖性更加强烈，都依赖于各自员工的是否胜任，特别是那些具有较高专业技术和独特能力的员工。

当前，“胜任”已成了一个炙手可热的管理词汇。可以毫不夸张地说，任何一个企业和组织，对其员工的最基本期望，都是胜任，而最高期望，也是胜任！

从中基层管理者的角度来说，拥有一支胜任力强的员工队伍，几乎是每一个人的热切希望。笔者在管理咨询以及企业培训实践中所接触的大量中基层管理者，也证明了这一点，他们对员工胜任力的理解也许不像专家那么精辟与专业，但却有着最接近事实的描述：

胜任的员工能够做到最基本的工作要求，提供最起码的工作业绩；

胜任的员工能够为企业创造出良好的效益、带来较大的利润；

胜任的员工能够弥补领导的不足，成为领导的左臂右膀；

胜任的员工能够主动地找办法解决问题，即便遇到再大的难题；

胜任的员工能够不折不扣地执行领导交代的任务；

胜任的员工能够对企业怀有一丝不苟的责任心，对企业极其忠诚；

.....

不错，这都是员工胜任力的最直接表现。不过，在这里，笔者要提醒大家的是，没有哪个员工天生就具备较强的胜任

力，员工的胜任固然与其自身努力有着直接的关系，但是更少不了管理者的带领与引导。

所谓管理，在很大程度上就是先去理顺，然后去带领，做好带头人。日本电产集团会长永守重信在其名为《成为“带领他人”的人》的书中写道：“如今是个危机四伏的时代，高层领导必须处处要求员工‘只有做到这一点才行’：给部下指明方向、明确任务，员工才会时刻有危机感。”

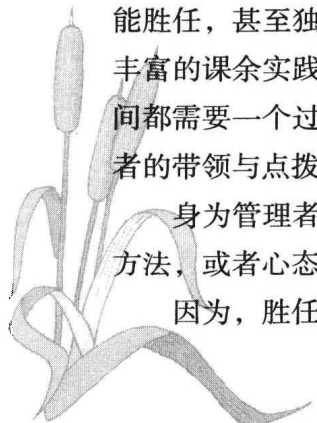
就如永守重信所说的，管理者所扮演的角色就是带领员工走向成功的那个人。胜任的员工不仅仅是靠招聘等途径获得的，更是卓越的管理者一步一个脚印耐心地带出来的。

俗话说“美玉非天成，妙手巧雕琢”，任何一块美玉都必须经过人工刻意的雕琢，才能成为绝世名作。同样，你的员工也需要你的精心雕琢，耐心带领，才能成为胜任的典范。

所以，不要幻想自己一上任，企业给你配置的原班人马就能唯你马首是瞻，处处称心如意。因为，胜任力强的优秀部门工作团队是在你亲自带领下，经过不断的人员优化组合与耐心磨合才能形成的；不要幻想那些从别处跳槽而来的员工，能够当即融入你的部门，哪怕他们曾经在知名企业任职过，曾有着非常专业的技能和工作经验。但他们要想胜任当前的工作，仍然要经过实际工作的磨砺，以及领导的亲自点拨，否则也不可能当即胜任；也不要幻想那些新招聘的应届毕业生，能够刚一上岗就能上手，就能胜任，甚至独当一面。哪怕是他们毕业于名校，哪怕他们有着丰富的课余实践经验。因为，从新人到胜任，不论时间长短，中间都需要一个过程，而新员工要实现这一蜕变，同样少不了管理者的带领与点拨。

身为管理者，你希望拥有什么样的员工，就应该用什么样的方法，或者心态，去培养他们，去带他们。

因为，胜任力是带出来的，胜任的队伍是带出来的！



目 录

第一章 中基层管理者胜任力诊断

- 1. 我们所欣赏的胜任员工 3
- 2. 实行基于胜任力的员工管理 9
- 3. 坚持带出胜任的员工 15
- 4. 检视曾经的管理效果 21
- 5. 避开对胜任力管理的诸多误区 26

第二章 基础篇：让员工由内而外地向往胜任

- 1. 区分职责与胜任力 33
- 2. 你不仅是管理者，更应是胜任者 39
- 3. 先做正确的事，再正确地做事 44
- 4. 发现并尊重员工的特长与优势 51
- 5. 员工不能胜任，管理者有责任 57
- 6. 绝不仅仅是完成任务，而是成为胜任典范 63
- 7. 用你的胜任征服员工 69

第三章 提升篇：胜任使你能带动员工

- 1. “标杆式”管理 77
- 2. 用胜任力促进公司逐步实现愿景 84

3. 明确的使命感使员工更加自信	89
4. 参与是提高胜任力的有效途径	95
5. 全方位沟通是实现胜任力的法宝	101
6. 多些引导与鼓励，少些批评与情绪	107
7. 主动带领，少“推”多“拉”	113
8. 身先士卒，永远在前面引领	120

第四章 加强篇：让员工在胜任中创造绩效

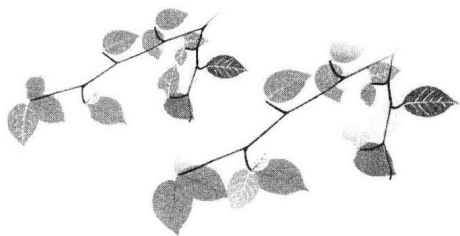
1. 胜任力中的“传、帮、带”	127
2. 明确职业生涯方向	133
3. 清楚了解自己的员工	140
4. 胜任力与培训的关系	145
5. 爱他，带他，但不宠他、惯他	150
6. 带他“渐入佳境”，而不是永远不撒手	156

第五章 卓越篇：通过员工的责任管理充分体现胜任力

1. 管理要“因人而异，因地制宜”	163
2. 授予员工权限是胜任的前提	168
3. 从上到下落实现任管理	174
4. 学会给员工压担子	180
5. 充分利用好激励杠杆	185
6. 让员工实现自我管理	191

第六章 对胜任力的几个提醒

1. 构建胜任力系统和价值体系	199
2. 胜任的员工也不是全才	204
3. 不要期待员工总是比你棒	210
4. 松紧有度才是带人之道	215
5. 胜任力，从我开始	221



第一章

中基层管理者胜任力诊断



员工干不好，你得亲自上，领导还反过来批评你不会带兵；

任务难布置，你得耐心讲，下属还会抵制你，并私下说你是一个窝囊领导；

工作发生矛盾，双方都有理，耽误了部门工作进程，你还要挨批并忍气吞声；

.....

很多中基层管理者都发现自己在管理实践中面临的是这样一种尴尬的局面，这是由于无效的管理所导致的。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！”因为这往往是决定组织工作成效的一个最关键因素。

当你也面临无效管理的困扰时，你应该意识到，那是你的胜任力出现问题了！



1. 我们所欣赏的胜任员工



对于“胜任”，单从字面上来看，对其意思我们也能猜到个大概。《美国词源》大辞典对“胜任”的定义是“具有或者完全具有某种资格的状态或者品质”，这是一个有着普遍意义的定义。在企业管理中，一个关于“胜任”的被广泛接受的定义看上去更加贴切，即“一个人能够有效地或者出色地完成工作，他所具有的内在的基本特点”。

此外，关于“胜任”还有一个更详细的定义，即“影响一个人大部分工作(角色或者职责)的一些相关的知识、技能和态度，它们与工作的绩效紧密相连，并可用一些被广泛接受的标准对它们进行测量，而且可以通过培训与发展加以改善和提高”。这一定义颇有来头，它是1995年由参加约翰内斯堡胜任能力会议的数百名专家达成的一个共识。

其实对其定义的精确与否，或许并不是最重要的，笔者相信在每一名企业经营者或管理者的心目中都有一个对胜任能力的考量标准。因为在当前，“胜任”已成了一个炙手可热的管理词汇。任何一个企业和组织，对其员工的最基本期望，都是胜任，而最高期望，也是胜任！

因此，笔者更有理由相信，对于那些身处企业组织经营管理一线的人来说，你或许不是管理理论家，对胜任的理解也不像专家那么精辟与充满学究味道，但你自有一番对自己所欣赏的胜任员工的



最贴切描述：

- (1) 他们能够做到最基本的工作要求，提供最起码的工作业绩；
- (2) 他们能够为企业创造出良好的效益、带来较大的利润；
- (3) 他们能够弥补领导的不足，成为领导的左膀右臂；
- (4) 他们能够主动地找办法解决问题，即便遇到再大的难题；
- (5) 他们能够不折不扣地执行领导交代的任务；
- (6) 他们能够对企业怀有一丝不苟的责任心，对企业极其忠诚；

.....

大家的愿望都是美好的，但事实往往是事与愿违。在现实中，你会发现所渴望的胜任员工总是屈指可数，甚至于你一直都在和胜任员工失之交臂，难以寻觅其踪影。而充斥自己眼界内的却都是一些不胜任的员工：

(1) 他们总是抱怨领导不重视自己，不重用自己，好位子都给了别人，却不给自己机会；

(2) 他们总是在破坏性地做事，你看不出他们是在工作，倒像是制造矛盾，无事生非；

(3) 他们总是等着让别人去做，自己却能偷懒则偷懒；

(4) 他们总是“胡做”、“蛮做”、“盲做”，不但给不出好的结果，还在不断地浪费着公司资源；

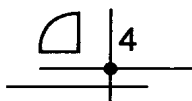
(5) 他们总是在做无用功，看似没有浪费公司资源，实则是在浪费自己的时间和精力，因此归根到底还是在浪费公司资源；

(6) 他们也想把工作做好，可惜却采用了低效的标准和方法，并没有按正确的方法有效地做；

.....

上述不胜任的现象，不仅表现在普通员工身上，甚至连各级管理者也不能例外，这一切似乎都印证了“彼得原理”的合理性。

“彼得原理”是美国学者劳伦斯在经过多年研究后得出的一个结论，它是与“帕金森原理”、“马太效应”、“水桶理论”等





齐名的管理学定律，“彼得原理”的基本表述是：在一个等级制度中，每一个人总趋向晋升到他所不能胜任的职位，有工作成绩的人将被提升到高一级的职位，如果他们继续胜任，将进一步提升，直至到达他们所不能胜任的位置。

在现实中，能够反映“彼得原理”的现象，可以说比比皆是，比如一名称职的教授被提升为大学校长后无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，而无所作为。又比如一名销售冠军在被提拔为销售主管后，却不能将之前的成功经验复制到本部门中；一些在现任职务上干得非常好的领导，到了更高一级职务上之后，却再也找不到他之前的雷厉风行……他们都怎么了？——用劳伦斯的话说，那就是他们已经到达了“不能胜任的位置”。

所以说，无论是任命一个员工还是提拔一个员工时，你都应该问自己这样几个问题：

第一，他是否能胜任工作？

第二，是否一直能胜任他的工作？

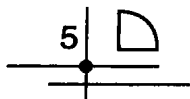
第三，这也是一个很关键的问题，那就是提拔了他以后，他能胜任新的岗位吗？

如果你能够较好地回答这几个问题，那么将能够很好地化解员工不能胜任的问题。另外，为了给大家一个参考和借鉴，笔者在这里也给出一些被欣赏胜任员工的常见特质：

1. 能够适应环境，迅速进入角色

沃伦·本尼斯是美国南加州大学领导学院创办人，他在《奇葩与怪杰》一书中写道：“适应力是指人们在面对生命中的跌宕起伏与不如意时，仍然能够活出精彩的能力。有人能从磨炼中吸取智慧，有人则向磨难屈服，成功的领导人和普通人的差别就在于此。”

适应力对于领导者来说是这样，对于员工来说同样如此。我们





看到，企业最渴望的是员工不仅要能够从容不迫地适应环境，承受得住环境变化给自己带来的心理冲击，而且还必须能够在这种日新月异的环境中保持旺盛的精力与斗志，高效率地完成工作。

大多数企业的领导者都认为，适应能力是员工所必须具备的一种能力。一位IT企业总裁是这样说的：“如果员工无法适应急剧变化的环境，那他怎么去适应公司的快节奏。众所周知，IT企业的工作节奏是非常快的，不能适应者，就会被淘汰。”

“适者生存”，能够迅速适应环境是非常重要的，很难想象一个适应能力较差的员工能够胜任其工作。笔者在管理和培训实践中发现，那些胜任的员工无不是善于适应环境者，他们总是与现实环境保持良好的接触，以客观的态度面对现实，冷静地判断事实，理性地处理问题，随时对自己做出调整，以保持良好的适应状态。因而他们能够做到坦然地面对急剧变化的工作环境，处变不乱。

2. 必要的知识和技能，具有终身受雇力

俗话说：“没有金刚钻，揽不了瓷器活。”不错，即使员工的适应能力再强，但如果他不具备完成工作所需要的最基本知识和技能的话，也是难以胜任的。

在《世界是平的》一书中，作者弗里德曼指出：“如果你希望自己和孩子有竞争力——不管你是SOHO族还是企业员工，至少需要具备以下四点中的一点：非常特殊、非常专业、非常深耕，或非常会调适。这是给你的良心建议——这年头不可能再有终身雇佣了，只有终身受雇力。”

在竞争激烈的当今社会，没有哪一个人敢说自己能被终身受雇。但却可以通过掌握相应的知识和技能，来提升自己“终身受雇的能力”，这样就能在激烈竞争中一直立于不败之地。胜任力，其实就是终身受雇力。

那么，什么是弗里德曼所言的“非常特殊”呢？就是拥有特殊



才能者，如贝利、奥沙利文、刘翔等拥有特殊技能的人；所谓“非常专业”，顾名思义是指律师、会计师、医生、编程人员、设计人员、精算师等等专家；而“非常会调适”，则是指那些善于通过学习、不断地充实知识与技能并以此来应对外界变化的人；有道是“三百六十行，行行出状元”，“非常深耕”体现的就是这一点，也就是各行各业中的“状元”，比如顶级造型师、调音师、厨师、调酒师等等。

具备上述“四个非常”的员工无疑更具备“终身受雇力”，而那些具备“终身受雇力”的人，则有着非比常人的胜任能力。

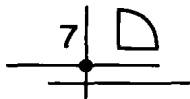
3. 能够以“最小投入”，获得“最大产出”

一个毋庸置疑的事实是，胜任者必然能够高效工作，他们崇尚的核心工作原则是——以最快捷和最简洁的方式，用最少的时间和资源来解决工作中遇到的问题，也就是能够“以最少的投入，来获得最大的产出”！

19世纪与20世纪之交，美国有一个非常著名的管理学家弗里德里希·泰勒，他被尊称为“科学管理之父”，他在管理实践中就极其崇尚“以最小投入，来获得最大产出”，他的职业信条是：简化，简化，再简化。

1898年，泰勒进入伯利恒钢铁公司工作，期间，他做出的最大贡献，莫过于“使用铲子的学问”。

1912年，泰勒在美国国会众议院的一个特别委员会上宣称：“在伯利恒钢铁公司，我发现每个工人都带着自己的铲子去铲原料。头等的铲料工可以一下子铲起3.5磅煤屑，也可以一下子铲起38磅的矿石，究竟以哪个为标准来衡量工人的工作效率呢？恐怕只有用科学管理的办法来确定了！为了有一个明确的计算工作效率的标准，我将设计一种标准铲。”





带队伍——中基层管理者胜任力法则

后来，泰勒还真的设计出了一种“标准铲”。他采用的方法很简单——截短了铲柄，随后，神奇的变化出现了：尽管工人单次铲起的矿石重量有所减轻，但是每天的总工作量却能提高10吨。比如，以前最好的那个工人原来每天铲起矿石的总量为25吨，现在也达到了30吨。接下来，泰勒又经过一点点地测试和简化，直到每铲铲21.5磅时，工作效率最高。泰勒设计出的专门工作铲达到15种之多，大大地提高了企业的生产效率。

泰勒推行的“标准铲”大大提高了工作效率：原来需要600人干的活儿，现在只要400人就够了，相应地，工厂的材料搬运费用节省了1/2，在铲料岗位上工作的工人工资也增加了60%。

泰勒说：“凡事皆有窍门。”效能往往来自于化繁为简。要获得更大产出，化繁为简是一个非常重要的手段。能够像泰勒一样，为所服务的公司着想，不断寻求“以最小投入，来获得最大产出”方法的员工无疑是最具胜任能力的员工。



2. 实行基于胜任力的员工管理



当今世界经济一体化的趋势在不断加剧，相伴而生的是市场竞争的强化，出于应对竞争的需要，相对以往，当今企业组织对高素质人才的依赖性更加强烈，特别是那些具有较高专业技术和独特能力的员工，都依赖于各自员工的是否胜任。

在管理学上，用来界定员工是否胜任有一个专有名词——“胜任力”，1973年，哈佛大学教授戴维·麦克利兰首次提出了这个概念。胜任力，简单而言是指那些将在同一工作中表现卓著者和表现一般者相区别开的个人内在特征。这些特征通常表现为价值观、动机、态度、个人特质、专业知识和技能等可以被测量的个体外在表现。也有专家从职业、行为、综合三个更宽泛的维度上定义了“胜任力”，即：

- (1) 职业维度，也就是那些用于处理具体的、日常工作的技能；
- (2) 行为维度，是指用来处理非具体的、随机的任务的技能；
- (3) 综合维度，通常是指结合具体情境而定的一种管理技能。

胜任力是一种能力，它是决定员工工作成效的一种持久特质。一般而言，那些绩效出众的员工都具有极强的判断力、及时发现问题的能力以及快速行动的能力，为了挑战高绩效，他们还会为自己设定富有挑战性的目标。这一事实的存在，也使得企业组织的成功务必要建立在三大基石之上：一是企业组织中领导决策层的能力；二是组织中员工的能力；三是企业是否存在一种文化，它能够培育



员工的能力并使之最大化。

根据多年的管理咨询经验，笔者认为胜任力是指在一个组织中绩效优秀的员工能够胜任其工作岗位而具备的知识、技能、能力和特质。值得注意的是，并不是员工的所有知识、技能、能力和特质都可以称之为胜任力，除非它们满足以下三个重要特征：

第一，这些知识、技能、能力和特质要与员工所在工作岗位的要求紧密相连，换句话说，它们在很大程度上会受到相应工作环境、工作条件以及岗位要求的影响。举一个简单的例子，在某一工作岗位上来说非常重要的知识技能，放在另外一个工作岗位上可能就会成为制约其发展的阻碍因素。

这一点很容易理解，比如具备内敛、能够坐得住冷板凳的人或许能够成为一个好的档案管理员，但这个人如果被放在一个销售人员的岗位上，那么，很显然他的那些特质会成为其取得卓越业绩的一大障碍；

第二，与员工的工作绩效有密切的关系，或者从某一个角度来看，它能够预测员工未来的工作绩效；

第三，通过胜任力这一概念能够将组织中的绩效优秀者与绩效一般者加以区分。换句话说，优秀员工与普通员工在胜任力上会表现出显著性的差异，组织可以将胜任力指标作为员工的招聘、考评以及提升的主要依据之一。

只有满足上述三个重要特征的知识、技能、能力和特质，才能够被称之为胜任力。由此可见，胜任力是一个具有针对性的、动态性的能力概念，它会由于岗位、职业特征的不同而不同。这种不同又可以表现在三个层面上：

首先，在不同组织和不同行业中，相同或类似工作岗位上，员工的胜任力特征是不尽相同的；

其次，在一个组织中，不同的工作岗位所要求员工具备的胜任力的内容和水平是不同的；