

HBC 和邦丛书

——致力于人的发现、发展、发挥

严正 卜安康◎编著

胜任素质 模型 构建与应用

寻找高绩效基因，提高人才管理效率，
批量打造绩效明星，实现企业持续盈利



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

HBC 和邦丛书 —— 致力于人的发现、发展、发挥

胜任素质 模型 构建与应用

严正 卜安康◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高绩效是每个企业的诉求，然而在绩效管理过程中，必须回到本源，才能找到高绩效的基因——胜任素质，这是大多数企业管理者的共同认知，遗憾的是，很多企业在胜任素质模型构建与应用过程中遇到了各种各样的问题：或者构建不出有效的胜任素质模型，或者不知道如何应用构建出来的胜任素质模型，或者胜任素质模型的应用效果不理想等。

基于十多年来致力于胜任素质模型构建与应用的研究、咨询经验以及在华立集团担任人力资源总监和管理学院院长们的实战经验，作者在本书中结合实际案例，深入浅出地讲解了胜任素质模型构建与应用的流程、方法和工具。

对于企业各级管理者、HR工作者而言，本书能够在人才培养、甄选和任用等方面提供切实有效的指导思想和方法。

图书在版编目(CIP)数据

胜任素质模型构建与应用/严正,卜安康编著. —北京:机械工业出版社,2011.7
ISBN 978-7-111-35027-9

I. ①胜… II. ①严… ②卜… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第112215号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新妞 责任编辑:李新妞 李浩

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2011年7月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·15印张·242千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35027-9

定价:38.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

封面无防伪标均为盗版

读者购书热线:(010)88379203

前言

回顾所来径，苍苍横翠薇

我第一次接触胜任素质模型是在2001年，后来在华立集团任人力资源总监及管理学院院长期间，正好有机会在人力资源管理中应用胜任素质模型。当时，华立集团面临着组织的转型和业务的快速发展，每年并购10家以上的企业，需要大量的管理者。我一直在思考该如何利用一套有效的工具和体系来提高人才培养的效益，同时也希望在人力资源管理上有一些创新。于是，我决定以胜任素质模型作为华立集团人才培养与发展的核心工具。

结果证明，胜任素质模型在华立集团的应用是卓有成效的。以胜任素质模型为核心工具的人力资源管理体系，将人力资源管理的重心前置，从事后管理转为事前管理，并且提高了人才“盘、选、育、用、留”各个环节的成效，将华立集团的人才管理提高到了一个新的境界，也为华立集团的快速发展和扩张奠定了坚实的人才基础。在华立集团及汪力成先生的认可和支持下，本着“共创、共享”的理念，我将华立集团的实践和成果整理成两本著作并出版，这两本著作是《管理者胜任素质》和《四维领导力》。在此，特别感谢汪力成先生及华立集团的同人们，感谢你们为我提供了这样的机会和平台。

一路走来，我心中总有一种责任感和期许，希望对中国人力资源管理的理论研究与应用创新尽自己的一份力量，同时将我在人力资源管理中的一些心得和感悟分享给更多的企业。在这种责任感和期许的驱动下，我创办了和邦天一企业管理咨询咨询公司（以下简称和邦咨询）。和邦咨询的宗旨在于——以胜任素质模型作为有效工具，致力于员工潜能的发现、发展与发挥，帮助人发展、追求优异，在赢利中成长，使人获得尊严、生产力和价值意义的实现，进而带动组织的创新与进步，帮助企业实现持续成长与发展。

经过三年多的成长与发展，和邦咨询成功地为几十家大中型企业提供了有关胜任素质方面的咨询和培训。本书是和邦咨询三年多来实践经验的总结，

不仅面向人力资源管理工作者，而且也力求面向非人力资源管理领域的管理者，希望他们能理解、掌握和应用这项技术。因此，本书主要通过案例的形式，展现胜任素质模型构建与应用的流程、技术和方法，尽量做到深入浅出、通俗易懂。

感谢我们的客户，如中国移动、中国电信、国家电网、南方电网、中石油、中海油、中储粮、招商银行、中信银行、艾默生网络能源、联想集团、润物控股、茂业集团和中科智集团等，感谢他们邀请我们实施胜任素质模型相关的咨询项目和培训。通过这些咨询项目与培训，我们的客户培养了一批掌握胜任素质模型构建与应用的专业人员和管理者，而且愿意把他们在胜任素质模型方面的最佳实践分享给读者，感谢我们的客户为胜任素质模型这一工具的本土化所作的贡献。

感谢清华大学、复旦大学、浙江大学和中山大学的总裁班，感谢他们将“胜任素质模型构建与应用”设立为他们的课程之一，为胜任素质模型在中国企业高级管理者中的普及作出了贡献。

感谢时代光华、中人网、前程无忧、中国人才热线和中国企管网等机构，感谢他们为胜任素质模型的推广提供了广阔的平台。

感谢浙江大学的张小林老师，他为我在胜任素质模型领域的研究与应用提供了很多专业性的建议，并且与我合作开展胜任素质模型方面的课题研究。

感谢和邦咨询的全体员工：舒红、卜安康、洪河林、丁健雄、黄小云、蒋付伟、朱小雨、余利平、杨小果、胡国虹和严坦。感谢他们这三年来，孜孜不倦、心无旁骛地致力于胜任素质模型的推广。

最后，感谢亲爱的读者，感谢你们选择本书作为你们个人与组织发展的资源。

严正
2011年4月

CONTENTS | 目 录

前言 回顾所来径，苍苍横翠微

上 篇 胜任素质模型的构建

第一章 胜任素质模型——战略管理的工具	3
第一节 企业不应该仅仅被看成产品和服务的组合，更应该是能力的组合	3
核心竞争力与胜任素质	3
战略、胜任素质与股东回报	4
第二节 胜任素质概述	5
测量胜任素质而非智力	5
胜任素质的构成要素	6
胜任素质模型与任职资格	7
第三节 胜任素质模型的商业价值	8
找到实现高绩效的基因	8
企业文化得到真正执行	8
人力资源管理体系得到改善	9
统一了企业的人才语言	9
第四节 大师所见略同——战略、绩效与胜任素质	10
心理学大师麦克里兰——胜任素质是高绩效的引擎	10
战略大师加里·哈默——胜任素质是战略性人力资源的杠杆	11
管理大师杰克·韦尔奇——胜任素质是战略执行的关键	13
第二章 胜任素质的维度、行为界定及等级划分	15
第一节 胜任素质的行为界定与描述技术	15



	行为决定一切，而非态度决定一切	15
	行为对绩效的影响最直接	15
	职场活动是一个行为管理过程	16
	杰克·韦尔奇的“行动纲领”	16
	如何进行行为界定	17
第二节	维度、行为等级的表现与协调	19
	维度	19
	行为等级	20
	维度、行为等级的协调和统一	21
第三章	胜任素质模型构建的战略演绎法	29
第一节	胜任素质模型构建的方向、方法、工具简介	29
	胜任素质模型构建的两大方向	29
	胜任素质模型构建常用的方法	29
	胜任素质模型构建常用的工具	30
第二节	胜任素质模型的假设：由古典走向现代	30
第三节	战略演绎资料分析	31
	企业战略模式分析	31
	企业业务增长战略分析	36
	企业发展阶段分析	37
第四章	胜任素质模型构建的行为事件访谈法	39
第一节	BEI 构建胜任素质模型的步骤与流程	39
	定义绩效标准	39
	选取分析绩效标准样本	39
	进行行为事件访谈，获取胜任素质模型的行为素材	40
	建立胜任素质模型	40
	验证胜任素质模型	41
第二节	BEI 技术操作指南	41
	行为事件访谈的准备	41
	行为事件访谈操作细节	42
	行为事件访谈的步骤	43
	BEI 实例点评	55
第三节	行为事件访谈资料分析	57
	简易快速分析法——主题分析	57

	对照编码法	61
第五章	胜任素质模型构建的其他辅助方法	69
第一节	问卷调查法	69
	开放式问卷	69
	封闭式问卷	72
第二节	专家小组讨论法	75
第三节	计算机“专家”系统	76
第四节	工作任务分析法	77
第六章	胜任素质模型构建的组合拳	79
第一节	管理者胜任素质模型构建	79
	构建管理者胜任素质模型的缘由与初衷	79
	管理者胜任素质模型的构建方法	80
	企业宏观资源环境分析	80
	管理者行为范例收集	82
	管理者行为事件访谈	85
	模型的构建与验证	87
第二节	专业岗位胜任素质模型构建	89
	项目的缘由与初衷	89
	第一步 企业资料收集与岗位分析	90
	第二步 编码手册的制订	90
	第三步 选择正式对象实施行为事件访谈	93
	第四步 访谈录音文本转化	93
	第五步 胜任素质编码	94
	第六步 数据处理与分析	94
	第七步 胜任素质模型建立与验证	95
第三节	并购整合期的核心胜任素质模型构建	95
	企业价值观与文化如何落地	95
	案例背景	96
	和邦咨询的判断	97
	和邦咨询的解决方案	98
第四节	跨国公司核心胜任素质模型本土化构建	106
	案例背景	106
	计算机“专家”系统生成的核心胜任素质模型	107

	和邦咨询的解决方案	109
第五节	创业型企业胜任素质模型的构建	118
	确定绩效标准	119
	建立绩效标准样本	119
	搜集数据信息	120
	分析数据信息	120
	建立胜任素质模型	125
	验证胜任素质模型	128
	小结	129

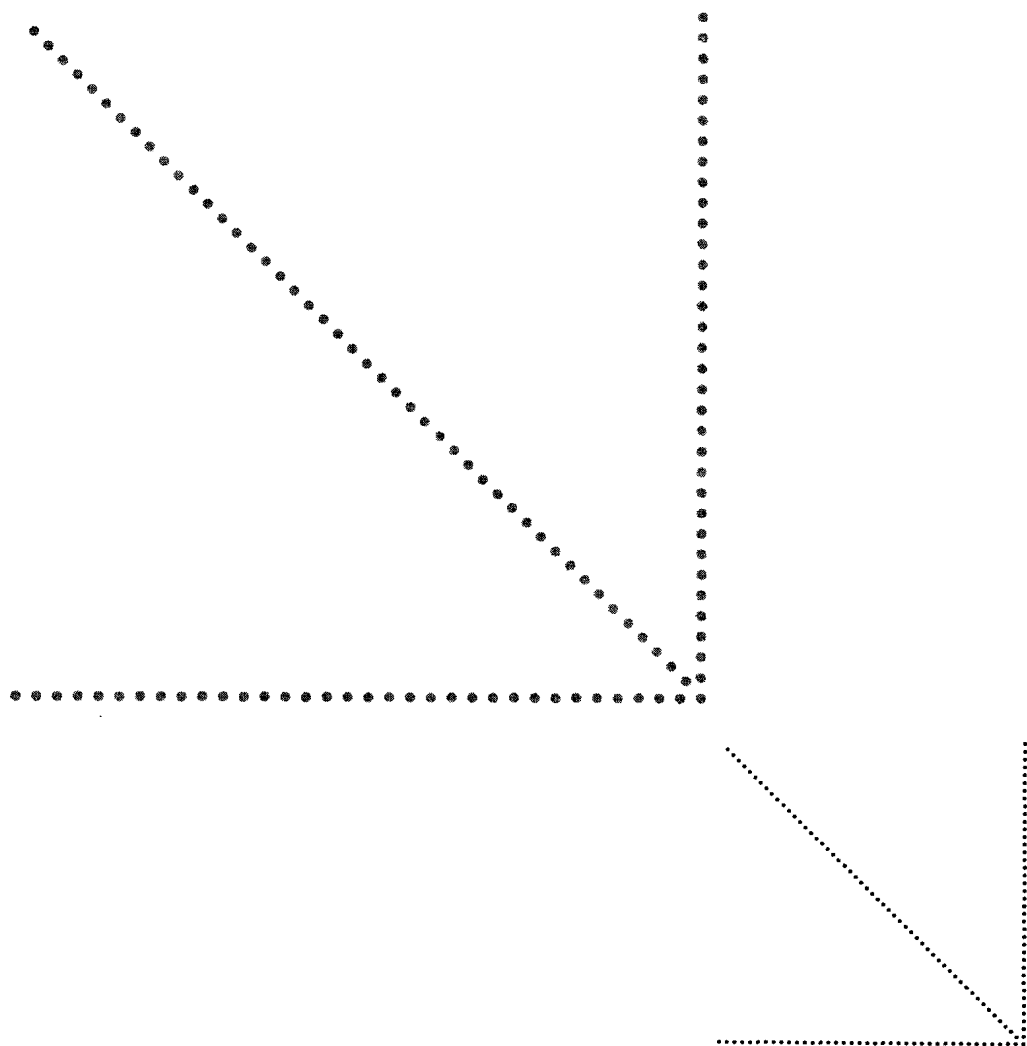
下 篇 胜任素质模型的应用

第七章	胜任素质模型在高管任用中的应用	133
第一节	将帅有别	135
	案例 7-1 帅才者，可以将将也	135
	案例 7-2 将才者，可以领兵也	142
第二节	不一定非要由技术走向管理	146
	案例 7-3 鲁班术精，不必位列三公	148
第三节	变革时期的高管任用	152
	案例 7-4 三朝元老，可安民心	153
第四节	识别“伪领导”人才	159
	案例 7-5 杨修才高，奈何清士情结	159
第八章	胜任素质模型在人才培养中的应用	165
第一节	案例背景	165
	行业宏观环境	165
	卡中心实际环境	165
	战略转型的切入岗位	166
第二节	发现之旅（1）客户胜任素质模型构建	167
	通过访谈法、问卷调查法搜集素材	167
	第二轮问卷调查与统计分析	170
	客户主管胜任素质模型的确定	172
第三节	发现之旅（2）客户岗位知识、技能的提炼	175

	明确客户主管工作内容	175
	客户主管工作内容知识技能要素分解	176
	客户主管工作内容知识技能要素汇总	179
	客户主管知识、技能、胜任素质的掌握深度	180
第四节	发现之旅 (3) 客户主管胜任素质测评	183
	测验简介	183
	测验例题	184
	测评报告	185
第五节	发展之道 (1) 发展手册与行动学习	186
	编制胜任素质模型发展手册	187
	实行动学	195
第六节	发展之道 (2) 分层分级的课程体系与培训	199
	课程特色	199
	新雁训练营	200
	飞雁训练营	201
	精雁训练营	201
	头雁训练营	202
第九章	胜任素质模型在企业文化落地中的应用	205
第一节	相同的口号，不同的业绩	205
	企业文化是什么	205
	名相同，实不相同	208
	杰克·韦尔奇的内疚	210
	建立行为方式比“洗脑”更有效	210
第二节	胜任素质模型与企业文化落地	212
	将核心价值观转化为行为和行为方式	212
	胜任素质模型是企业文化落地利器	214
第三节	基于胜任素质模型的企业文化培训课程开发	215
	项目背景	215
	解决方案	216
	建立基于企业文化的新员工培训课程体系	218
	课程开发与设计	220
	讲师培养与培训的实施	226
后记	和邦咨询成立三周年感言	228

上 篇

胜任素质模型的构建



胜任素质模型——战略管理的工具

第一节

企业不应该仅仅被看成产品和服务的组合， 更应该是能力的组合

► 核心竞争力与胜任素质

C. K. 普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 和加里·哈默 (Gary Hamel) 首先提出了“核心竞争力”的概念，本质是使组织在环境中具有竞争力。核心竞争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，对 C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默来说，核心竞争力有三个可辨别的成分：提供进入变化市场的潜能；对终端产品有意义的贡献；对竞争者来说很难模仿的竞争优势。核心竞争力全面的定义把组织的战略和职位联系起来。公司成功的重点是以胜任素质为基础发展宽广而深厚的技能理解力。因此，在《为了未来的竞争》一文中，C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默论述道：“企业不应仅仅被看成产品和服务的组合，更应该是能力的组合。”

在 C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默所著的《企业的核心竞争力》一文中，关于核心竞争力的案例大多是一到多项技术的知识，但企业高层却把核心竞争力的概念推广到各种各样的技能和职能，包括流程构建、生产、新产品创意，甚至还包括企业的整体属性，他们把这一切都当成潜在的核心竞争力。麦肯锡亚特兰大公司资深董事 K. P. 科宁 (K. P. Coyne) 对核心竞争力给予了重新定义和澄清。“核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、互相弥补的一系列技能和知识的组合，借助该能力，能够按世界一流水平实施一到多项核心流程。”

根据这个定义，K. P. 科宁将核心竞争力分为两类：



一是洞察力和预见力。洞察力和预见力有助于企业发现并掌握形成先行一步优势的事实或模式。这些能力的来源包括：能够触发一系列发明的技术或科学知识；专有数据；在交易流中拥有高端交易的最大份额从而获得的信息；能不断发明成功产品的创造力；卓越的分析和推断能力。

二是业务一线的实施能力。因一线人员工作差异显著，导致终端产品和服务也产生很大差异，从而导致实施能力的不同。业务一线的实施能力可以定义为交付产品或服务的独特能力，产品和服务质量能达到顶尖的工作者在理想状况下所能发挥的最佳水平。

在此，K. P. 科宁已经触到了胜任素质的思想精髓。“业务一线的实施能力可以定义为交付产品或服务的独特能力，产品和服务质量能达到顶尖的工作者在理想状况下所能发挥的最佳水平。”这个观点与麦克里兰最初进行胜任素质模型构建的观点完全一致。麦克里兰认为，胜任素质是指特质、动机、自我概念、社会角色、态度、价值观、知识和技能等能够可靠测量并可以把高绩效员工与一般绩效员工区分开来的任何个体特征。胜任素质模型是胜任素质的组合或者综合。从这二者观点的一致性上看，胜任素质模型基本上可以和核心竞争力画等号。

► 战略、胜任素质与股东回报

一份对北美 1000 家公司的调查显示：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%；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%；使用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为 30%。一般来讲，世界 500 强公司的股东回报每增加 1%，将使其市场价值增加 6150 万美元。

另一项对 222 家上市公司的分析表明，那些采用高绩效工作方法（即先进的员工反馈系统、改进了的选任机制和质量控制计划等）的公司，员工人均使市值增长 3.5 万~8 万美元。

约翰·考特和詹姆斯·海斯凯特一项长达 12 年的研究发现，具有高绩效文化的公司，在以下四个方面高于那些业绩平平的同行：销售收入增长为后者的 4 倍；员工人数增长为后者的 8 倍；股票市值增长为后者的 11 倍；净收入增长为后者的 750 倍。

从单个人的产能或创造的价值上看，胜任素质优秀的人比胜任素质一般的人所创造的价值要大得多。研究表明，当“最杰出的”（而非“一般的”）

保险代理人处理某个保单时，保险商的投资回报率可以提高 15%。曾有一项对美国东南部 44 家公司的调查发现，优秀的销售人员其销售额平均为 670 万美元，但是表现平平的销售人员平均销售额则只有 300 万美元。然而，优秀销售人员的人均总薪酬只比普通销售人员高出 2 万美元。由此可见实际的胜任素质模型所具有的经济价值，哪怕是帮助一个公司多招聘或者培养一位优秀的销售员——670 万美元的销售额，其所获得的收益比起胜任素质模型构建的投资，绝对是高回报的。

第二节

胜任素质概述

► 测量胜任素质而非智力

1973 年，美国哈佛大学心理学教授麦克里兰发表了《测量胜任素质而非智力》一文，文中提出：传统的智力测验、性向测验和学术测验等都不能预测复杂工作和高层职位工作绩效或者生活中的成功，而且还常常存在对少数民族、妇女和社会地位低下者的偏见和歧视。因此，他提出以“胜任素质”这个概念来克服上述缺陷。麦克里兰认为，高绩效者运用了某些特定的知识、技能和行为以取得出色业绩。如果你花时间去研究高绩效者，那么你就会发现是什么造成了绩效的差异。随后，麦克里兰受美国国务院外事局之托，寻找新的研究方法以预测人的绩效，继而减少传统智力和能力测试的偏见和误差。他第一次将他的理论运用于外交官和情报官员的选拔，设计了一项人力资源评价技术——行为事件访谈法（Behavior Events Interview，简称“BEI”），取得了较好的效果。

麦克里兰研究发现，业绩优秀与业绩平平两组驻外新闻官员身上的胜任素质包括：1. 对不同文化的人际敏感度，即能够洞悉外国人真正想表达的意思与内涵的能力，并能预知他们的反应；2. 对别人有正面的期待，即能够肯定别人基本的尊严和自己价值观的差异，而且在压力下维持这种正向的看法；3. 快速地洞察政治领域的人际网络，即能够快速认识到这个圈子影响力的脉络，以及每位相关人物的政治利益。

以“对不同文化的人际敏感度”为例，一位优秀的驻外新闻官讲述了这

样一个事例：

我是在北非工作的文化事务官员。有一天，我收到从华盛顿传来的指示，要求我必须播放一部影片。但是我了解，这部影片中影射到的一位美国政治人物是当地人士所不甚欢迎的。我知道，如果我真的照做，那么过一天，这个地方将被500位以上愤怒的左翼学生烧毁。华盛顿当局认为这部影片非常棒，但是本地人士却会深感这是一种侮辱。所以我必须想出到底应该如何播放这部影片，才能让我们的大使可以回报华盛顿当局已经照指示播出了，而且又没有在这个国家触怒任何人的情感。后来，我想出了一个两全其美的解决方案，就是在没有人可以出来活动的复活节当天来播放这部电影。

从这个事例可以反映出，这位外交官具有很强的社会敏锐度，他能预知当地人会有所反应，同时也了解如何在组织内全身而退地处理好这件事情。

▶ 胜任素质的构成要素

麦克里兰认为，胜任素质是指特质、动机、自我概念、社会角色、态度、价值观、知识和技能等能够测量并可以把高绩效员工与一般绩效员工区分开来的任何个体特征。胜任素质主要具备以下几个特征：人的综合特质、与工作绩效高度相关、以行为的方式体现、可持续的、可预测未来的行为表现。胜任素质模型是胜任素质的组合或者综合。胜任素质的冰山模型如图1-1所示。

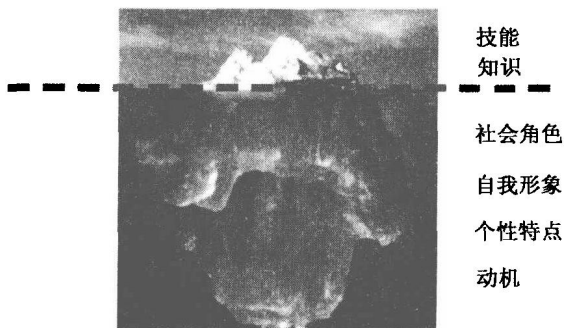


图 1-1 胜任素质的冰山模型

知识是指个人在某一特定领域拥有的事务型与经验型信息，如对某类产品营销策略的了解等。

技能是指个人掌握和运用专门技术的能力，如商业策划能力等。

社会角色是指个人对于社会规范的认识与理解，如以企业领导和主人翁的形象展现自己等。

自我形象是指个人对自己身份的知觉和评价，如将自己视为权威、教练、参与者或执行者等，它表现出来的是个人的态度、价值观与自我形象。

个性特点是指一个人的个性、心理特征对环境与各种信息所表现的一贯反应，如善于倾听、处事谨慎和做事持之以恒等。

动机是指推动个人为达到一定目标而采取行动的驱动力，如希望把自己的事情做好、希望控制影响别人、希望让别人理解和接纳自己等。

▶ 胜任素质模型与任职资格

任职资格分析法与胜任责任分析法的比较如表 1-1 所示。

表 1-1 任职资格分析法与胜任素质分析法

任职资格分析法	胜任素质分析法
<p>工作描述</p> <p>做了什么 核心任务和功能 需求（知识、技能和责任）</p>	<p>胜任素质剖析</p> <p>做了什么？为了什么？怎么办 核心任务和胜任素质 需求（知识、技能、人格、态度、价值观和动机）</p>
<p>甄选（这个人怎么样）</p> <p>通过职位和个人之间的匹配度进行挑选 挑选是为了填补空缺 挑选标准集中在知识、人格和态度上</p>	<p>甄选（这个人起什么作用）</p> <p>通过个人和组织之间的匹配度来挑选 挑选是为了组织长期的发展和成长 挑选标准不但集中在知识、人格和态度上，而且还在技能、价值观和行为上</p>
<p>培训与发展</p> <p>知识的发展 以提高工作技能为核心 目标在于等级提升</p>	<p>培训与发展</p> <p>知识、能力、意志和人格的发展 以发展技能、态度和行为为核心 目标在于最大限度地发挥人的潜能</p>
<p>绩效评估</p> <p>集中在职位的功能上 集中在职位贡献上</p>	<p>绩效评估</p> <p>集中在绩效、成果和潜能上 集中在行为上</p>
<p>薪酬与激励</p> <p>根据职位付薪酬 职位的重要性决定薪酬 聚焦于责任、知识、年龄和资历方面</p>	<p>薪酬与激励</p> <p>根据工作付薪酬 组织所需要的胜任素质决定薪酬 聚焦于产出方面</p>

由表 1-1 中可以清楚地看出任职资格分析法和胜任素质分析法的不同之处。二者的不同集中体现在两点：一是胜任素质分析法对人员的期望有了更广的含义，不仅仅是完成工作，还需要对组织有附加的价值；二是立足未来。