

M Management
管理新工具丛书

一种新兴的人力资源管理思想方式、工作方法、操作流程
公司选人、育人、用人、留人的标准

谁能胜任


COMPETENCY MODEL

胜任模型及使用

◎王继承 著



世界500强中已有过半数的企业在使用胜任模型

 中国财政经济出版社

Management
管理新工具丛书

谁能胜任

COMPETENCY MODEL

胜任模型及使用

◎王继承 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁能胜任——胜任模型及使用/王继承著. —北京: 中国财政经济出版社, 2004.5

(管理新工具丛书)

ISBN 7-5005-7188-7

I. 谁… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028279 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@dr.c.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 13 印张 127 000 字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 20.00 元

ISBN 7-5005-7188-7/F·6285

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

| | |
|------------------------------------|--------|
| 第 1 章 谁能胜任····· | (1) |
| 一、你可以教会一只火鸡爬上树， 但最好是找来一只松鼠····· | (3) |
| 二、区分松鼠与火鸡····· | (5) |
| 三、学历教育与商业成就····· | (7) |
| 四、领导者经验····· | (8) |
| 五、选拔“松鼠”的效度····· | (9) |
| 第 2 章 胜任模型是什么····· | (13) |
| 一、胜任模型产生的背景····· | (15) |
| 二、实现有效评价的模型····· | (16) |
| 三、什么是胜任特征····· | (18) |
| 四、胜任特征的种类····· | (22) |
| 五、水下冰山模型意义所在····· | (23) |
| 第 3 章 建立胜任模型的步骤····· | (27) |
| 一、确定绩效标准····· | (29) |
| 二、选取标准样本····· | (31) |
| 三、收集数据信息····· | (32) |

| | |
|----------------------------|--------|
| 四、分析数据信息 | (35) |
| 五、建立胜任模型 | (36) |
| 六、验证胜任模型 | (37) |
| 案例：通信业管理干部胜任特 征研究过程 | (38) |
| 第 4 章 行为事例访谈 | (43) |
| 一、为什么要用行为事例访谈 | (45) |
| 二、行为事例访谈的准备工作 | (50) |
| 三、实施行为事例访谈的五个 步骤 | (51) |
| 四、对访谈师的胜任特征要求 | (63) |
| 案例：通信业干部胜任特征访 谈纲要 | (65) |
| 第 5 章 口语主题分析编码 | (69) |
| 一、运用心理分析辨识特征 | (71) |
| 二、对主题分析师的胜任特征 要求 | (75) |
| 三、主题分析编码的七个步骤 | (76) |
| 四、多种渠道资料论证 | (80) |
| 五、模型报告的格式 | (81) |
| 案例：通信业干部胜任特征主 题分析编码建模过程 | (82) |
| 第 6 章 胜任特征词典 | (85) |
| 一、成就特征 | (88) |

| | |
|-----------------------------|----------------|
| 二、助人/服务特征 | (94) |
| 三、影响特征..... | (97) |
| 四、管理特征..... | (103) |
| 五、认知特征..... | (109) |
| 六、个人效能特征..... | (114) |
| 七、其他若干胜任特征的描述..... | (120) |
| 八、关于胜任特征词典的几个 问题..... | (122) |
| 第 7 章 五类人员的通用模型..... | (125) |
| 一、职业经理人..... | (127) |
| 二、技术/专业人员 | (139) |
| 三、销售人员..... | (143) |
| 四、服务人员..... | (147) |
| 五、企业家..... | (151) |
| 第 8 章 胜任模型的应用领域..... | (157) |
| 一、干部任职资格分析..... | (159) |
| 二、人员招聘与选拔..... | (161) |
| 三、基于胜任特征的员工培训..... | (166) |
| 四、接班人计划..... | (169) |
| 五、绩效考核..... | (171) |
| 六、薪酬体系和员工激励..... | (173) |
| 第 9 章 胜任模型在中国..... | (175) |
| 一、对胜任特征理论提出的问 题..... | (177) |

| | |
|---|-------|
| 二、我国通信业管理干部胜任特征研究中论证的技术指标····· | (178) |
| 三、胜任特征分析评价法在我国应用中的基本特点····· | (183) |
| 四、胜任模型在我国企业领导选拔中的应用前景····· | (184) |
| 五、中国企业建立胜任模型应做的准备和工作····· | (186) |
| 案例：我国通信业管理干部胜任模型应用分析····· | (189) |
| | |
| 访 谈：怎样使用 HR 管理新工具—— Competency 模型 ····· | (193) |
| | |
| 后 记····· | (202) |

第 1 章

谁 能 胜 任





一、你可以教会一只火鸡爬上树， 但最好是找来一只松鼠

对企业管理影响最大的是企业的管理者，企业领导者的素质水平有时会直接决定企业的兴衰成败。很多企业注重对管理者的培训、学习和提高，但往往是花费了大量经费和时间的管理培训，尤其是对一把手的培训，却很难使优秀领导者应有的内在品质和潜力迁移到新的领导者身上。“你可以教会一只火鸡爬上树，但最好是找来一只松鼠”。这说明组织应该重视对管理者的培训，但选好管理者是至关重要的。本书要解决的问题是：应当用什么标准、什么方法选拔管理者。

王先生是一位网络专家型的 MBA 毕业生，在一家特大型国有企业与香港某电信公司合资的 IT 公司网络部任职。他的管理理念比较超前，专业技术又非常过硬，赢得上下级的信任，于两

年前升任网络部总经理，下属多为原国营单位的老同事。一年半之后，由于网络运行频频出现问题，网络维护人员的服务也常遭到用户的投诉，部门内部忙闲不均，时有怨言，公司只能将王先生调离管理岗位，任部门技术负责人。

经了解发现，王先生虽然也接受了大量管理知识和技术的培训课程，如果用心于人员管理的话，部门将运转得非常不错。但是，他舍不得牺牲自己在IT专业技术上提高的机会，凡是技术难题都乐意冲在前头去解决，醉心于技术难题的攻关，有多余的精力时才用于内部管理事务，最终导致其在管理岗位上不胜任，同时也耽误了网络部门的业务拓展、团队建设和人员培养。

李小姐为一般院校化工专业大专毕业生，经过几次工作变更，后来却主要从事企业人力资源工作。她虽然没有系统接受过人力资源的专业管理知识，但她办事计划性强，行事果断，对人热情，认真负责，善于听取他人意见，并能够根据不同人员的特点采取不同的工作方式。公司领导选拔她为人力资源总监后，为她在公司内部安排并在公司外部挑选了系统实用的人力资源培训课程，很快这些管理知识技能就被她发挥出作用。领导和同事对她的评价是善于用人、善于激励人，能有效完成工作任务。

从以上两个例子可以看出，很多企业提拔干部因

为候选人是业务骨干或技术骨干，并且具有良好的教育训练，但往往忽视了他们一些深层的特点，如愿意与技术工具打交道，而不愿与人打交道，造成“超级员工”现象和管理缺位现象。而有的企业首先注重候选人是否具有管人的欲望、热情和责任感，在后期对他们的业务技能进行培训提高，收到了较好效果。

传统的选择方法是看学历、学校成绩和工作经历，据此预测一个人商业成功的可能性。这种方法问题很多，实践效果也不太好。许多组织的选拔标准往往是知识和技能，而且认为，被招聘者由于其较好的学历和经历，必然有相关的深层管理动机和特质，或认为这些特质可通过管理培训进行逐渐灌输。研究表明这些判断并不正确。

实践和研究表明，最有效的方法是，企业应当选拔有深层管理动机和特质的胜任者，然后教给他们特定岗位所需的知识和技能。在复杂的职业中，成就欲、人际交往技能、政治才能等个人特征在预测优秀绩效方面比任务相关的技能、智力或学业等级分数都更重要。

二、区分松鼠与火鸡

那么，怎么判断评价一个人是否具有管理的潜力特征呢？

人力资源管理的首要问题是通过科学的需求分析

方法，揭示管理者、员工的素质要求，这是进行人员选拔、培训、安置、考核和薪酬激励的依据之一，也是各国企业界和理论界普遍关注的热点、焦点和难点。

对广大企业界来说，企业经营者的选拔与评价是企业最重要的实践活动之一。企业领导者素质的高低、是否适应市场竞争的需要，一直是企业发展和成功的关键。国有资产监督管理委员会（以下简称国资委）进行国有资产管理的一项重要工作是“管人”。向国有企业派出董事的决策时，董事作为股东的受托者，承担重要的经营责任，如何科学的确定其任职资格标准、如何客观的评价其胜任力，是作为股东的国资委需要解决的问题。不仅仅是对国有企业，对任何一个企业，股东选择合适的董事，董事选择合适的CEO等企业高管人员，都是企业最重要的决策。董事、CEO等企业经营者任职资格标准的研究一直是国外近三十年来管理学、工业与组织心理学、人力资源管理学等学科领域研究的热点问题之一。

国内最早系统地对企业管理干部进行职务分析研究的，是1986年吴凉凉提出的30项“企业领导干部基本素质”。2001年，王继承在对联想800名经理以往3年绩效评估和民主评议数据的统计研究基础上，提出了16项干部任职资格，为达到在公司广泛推广宣传的目的，对其中的软资格概括为“五德十才”。

三、学历教育与商业成就

学历教育测验的成绩是传统上各企业各组织通用的选拔人才的依据，毕竟学校为人才评价提供了测验大纲和测验工具，但它的应用局限性可以通过下面的一个例子来说明。

某财团为提高公司投资运营想聘请一总经理，从多方了解认为张女士是最佳人选。张女士是某名牌大学国际金融专业的学生，在学期间就多次在著名刊物上发表学术论文，思想超前，论点鲜明，本硕连读后继续获得经济学博士学位，在经济研究领域已是小有名气。应聘后，张女士面对错综复杂的市场情况，果断决策，采取了一系列举措以促进公司的发展。但是在推动公司各级员工执行市场决策方面，面对员工复杂的人际关系导致的非理性行为，张女士却备感头痛，非其知识技能可以奏效解决。市场举措执行效果的不佳，给公司造成重大损失，她最终引咎辞职。

从上例可以看出，学业上成就对商业工作中的决策是重要的，但也许“敏于思而惰于行”是大部分人难以避免的现象，国外也有一个“第十名理论”，既学术成就处于中等水平的在商业成就上可能更高

些。

在中国，考试的风气一向很浓厚，考试分数的影响也是巨大的。从孩子们的学业考试到成人的各种职称资格考试，普遍存在着过分注重知识、技能而不是注重执行才能，过分注重文凭而不是实际能力等现象。许多著名大学的语言学教授、作家对高考语文的一个尖锐的指责是，标准化虽然降低了实施测验、评阅记分的工作难度，但限制了考生思维水平的发挥。很多仅有初中甚至是小学文化水平的人，却在生活、商业和企业发展上获得成功。学历教育测验的形式如标准化测验等也许仅表明他们在学术成就上所能达到的境界有限，但却不能预测他们是否能取得商业成功。

四、领导者经验

领导者经验同样是传统上各企业、各组织选拔人才的参照。通常领导者最了解他需要用什么样的人，也能够大致评估候选人是否合意，但领导者经验的效力范围有限，有时还存在偏见。

某部门领导，选人时倒也不仅仅只看文凭和工作经验，而是着重看一点，是否能吃苦。选聘的不少员工确实为部门做了很大贡献，还真是选了不少高绩效的员工。但是他离职后，新部门经

理强调知识经济下的创新形象，招聘了大量的博士硕士，结果反而部门工作执行慢，绩效下降。老领导的经验没有成为单位的选聘依据。

某设计所本来是既需要社会应聘者的工作经验，也需要应届毕业生的年轻创意和活跃思维。但该所所长认为，有社会工作经验的应聘者翅膀硬，随时会跳槽，所以一概不予考虑；而刚毕业的学生踏实、肯干好学（且廉价），因此只考虑从毕业生中补充人员。该所所长的做法，最终导致研究所工作成果不佳，客户不满意。

从以上两个例子可以看出，前者说明领导者经验即使是有效的正确经验，但只局限于个人影响力范围内，推广性差。后者更是表明，领导者经验不仅不正确，有时还带着个人偏见。

五、选拔“松鼠”的效度

选拔出一个“松鼠”并检验判断他确实在以后的工作中表现为“松鼠”，其影响因素很多。一个是选拔本身的技术问题，一个是检验选拔是否成功的标准问题。而影响人才成功标准的因素是不可能选人的环节控制的。选好的人，若分配到不同的主管领导下使用，因用人不当而造成绩效不佳，往往归因于选人

不当。正如选了淮南的橘子种到淮北表现不出来品种的优良一样，选拔技术只是解决一个工具和能力的问题，解决不了环境的问题。

在各种人事测评技术预测人员成就的效力方面，杜纳德（Dunnette，1986）给出了各种测评方法的信度、效度、成本、公平性的比较结果（见表1-1）。

表 1-1 各种测评方法的效度、公平性、可用性、成本

| 方 法 | 效度 | 公平度 | 可用性 | 成本 |
|---------|----|-----|-----|----|
| 智力测验 | 中 | 中 | 高 | 低 |
| 性向和能力测定 | 中 | 高 | 中 | 低 |
| 个性与兴趣测验 | 中 | 高 | 中 | 低 |
| 面谈 | 低 | 中 | 高 | 中 |
| 工作样品 | 高 | 高 | 低 | 高 |
| 试用体验 | 中 | — | 低 | 中 |
| 个人履历资料 | 高 | 中 | 高 | 低 |
| 同行评价 | 高 | 中 | 低 | 低 |
| 自我介绍 | 低 | 高 | 中 | 低 |
| 推荐信 | 低 | — | 高 | 低 |
| 评价中心 | 高 | 高 | 低 | 高 |

资料来源：杜纳德，《工业组织心理学国际评论》，1986

斯班瑟（Spencer，1993）的研究表明，不同评价方法的标准效度与工作绩效相关，见表1-2。

由表1-2可见，评价中心的效度最高，但是其成本也非常高，限制了其广泛的应用。行为事例访谈即揭示胜任特征的主要方法，是一种效度仅次于评价中心的方法，它克服了评价中心成本过高的缺点。研