

拥有模型，胜任能力也能批量生产

胜任

员工胜任能力模型应用手册

〔美〕安托尼特·D.露西亚 著 郭玉广 译
理查兹·莱普辛格

COMPETENCY
MODELS
COMPETENCY



COMPETENCY MODELS

◎ 一本极富创造性的**实战指南**，告诉你如何招聘、培养以及留住那些能够带领组织走向成功的人。

◎ **胜任能力模型是——**

一种描述性**工具**，它帮助我们明确在组织中有效履行某项职责，或者帮助组织实现其战略目标所需要的技能、知识、个性和行为方式。

◎ 由畅销书《360度反馈的艺术和科学》作者所献上的是一本关于员工胜任能力模型开发与应用的**实战指南**，它得到了诸多高级管理者的盛赞：

◎ 作者写出了一本非常具有实用价值的著作，清楚简洁地描述了建立和使用胜任能力模型的步骤，从而使胜任能力模型不再局限于学术和社会科学领域。对于那些致力于确定并加强自身及他人相关胜任能力的人，我极力推荐这本书。

——斯科特·B.帕里 (Scott B. Parry)，Training House 董事长

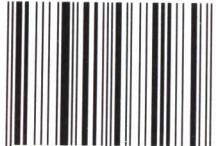
◎ 露西亚 (Lucia) 和莱普辛格 (Lepsinger) 揭开了胜任能力模型的神秘面纱，并为读者描绘了一幅有效实施招聘、绩效考核和继任计划的蓝图。本书的特点在于直接立足实践，并且大量运用了实例使本书更易于理解应用。

——弗兰克·艾什 (Frank Ashen)，纽约证券交易所高级副总裁

◎ 这是一本关于胜任能力模型的绝佳指南！它为我们提供了一份“地图”，引领我们设计、建立和有效使用胜任能力模型，从而在竞争中占据优势。

——安·J.埃文 (Ann J. Ewen)，国际TEAMS组织总裁

ISBN 7-301-07528-6



9 787301 075289 >

ISBN 7-301-07528-6/F · 0884

定价：30.00元

拥有模型，胜任能力也能批量生产

胜任

员工胜任能力模型应用手册

〔美〕安托尼特·D·露西亚 著 郭玉广 译
〔美〕理查兹·莱普平格



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2004-1504 号

**THE ART AND SCIENCE OF COMPETENCY MODELS; PINPOINTING
CRITICAL SUCCESS FACTORS IN ORGANIZATIONS**

Copyright ©1999 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by **PEKING UNIVERSITY PRESS.**

Copyright ©2004.

This edition is authorized for sale throughout the world.

图书在版编目(CIP)数据

胜任:员工胜任能力模型应用手册/(美)露西亚,(美)莱普辛格著;
郭玉广译. —北京:北京大学出版社,2004.9

ISBN 7-301-07528-6

I. 胜… II. ①露…②莱…③郭… III. 企业管理:人事管理…英文
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057339 号

书 名:胜任——员工胜任能力模型应用手册

著作责任者:[美]安托尼特·D. 露西亚,理查兹·莱普辛格 著 郭玉广 译

责任编辑:李晏兵 熊少萍

标准书号:ISBN 7-301-07528-6/F·0884

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱:em@pup.pku.edu.cn

排 版 者:北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.25 印张 168 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序 言

胜任能力模型被用于确定完成一项工作所需的技能、知识以及性格特点,应用历史已经有三十多年。在过去的五年中,我们的客户们对胜任能力模型及其在人才配置和提高绩效方面所具有的潜在作用越来越感兴趣。我们坚信人们的这种兴趣在未来的几年中会持续增长,这个结论基于三个关键且相互关联的趋势:愈演愈烈的竞争,严酷的成本管理和裁员,以及360度反馈系统的广泛运用。

在异常激烈的竞争中,为了获取竞争优势,许多公司把人才看作是制胜的关键因素。胜任能力模型能够非常有效地确保员工做好该做的事;模型阐明了提高绩效的必要条件,可以帮助公司将员工的行为与技能同公司整体的战略方向协同起来。

竞争使得许多公司为了生存不得不变得“节约而吝啬”,但当它们采取过于苛刻的行为来控制成本和缩减运营规模时,却意识到自身并不具备在竞争中获胜的组织再造能力以及其他各种流程改进能力。为了利用尽量少的员工获得同等的或者更高的生产力,那些在竞争中幸

存下来的公司必须具有更高的知识和技能。今天,胜任能力模型比过去任何时候都更能帮助人力资源部和直线经理有效地解决员工甄选与安置、继任计划以及培训与发展等方面的问题,最终可以确保组织在人才方面的投资能够带来预期的回报。

360度反馈技术在人力资源开发、评估和薪酬体系方面所起的作用非常重要。但要使它发挥应有的作用,我们必须把反馈重点放在与工作相关的技能和知识方面,以及高效和低效领导者或经理的差异方面。如果要用这种反馈来衡量成功所必需的技能 and 行为,就必须对这些技能和行为进行明确的定义。这就是胜任能力模型的切入点。

胜任能力模型的建立和运用,在有些人看来是非常难以理解的:他们认为胜任能力模型仅仅是学者和社会科学家的一门学科。在过去三十年中出版和发表的许多书籍与文章都是只关注于学术和研究方面。因此,它们的口吻普遍过于正式,而且充斥着专业术语和数据统计。这给我们提供了一个机会,即通过一本清晰简单地解释如何建立及使用胜任能力模型的入门书来填补这一空白。

我们相信,本书在三个方面对人们提高认识和加强实践会有所贡献。在我们为许多组织和职位建立胜任能力模型的过程中,我们已经理顺并且简化了工作流程。我们也研究出了一些操作性强的方法和流程,使得公司内部人员在没有统计学专业人士或者其他外聘顾问的帮

助下,也能有效地运用。除此之外,本书也可作为一种途径,来了解关于胜任能力模型开发和应用方面的基本知识。目前大多数关于胜任能力模型的书籍主要把重点放在关于某方面的精细研究或者整个过程的一小部分上,或者通篇都是专业术语和方程式,使得一般的读者头晕目眩而不知所云。

我们试图把从不同的学术角度和实际生活中获得的信息加以综合,向我们的三类准顾客明晰地表述出来:第一类是人力资源的专业人士。这类使用者刚刚开始把胜任能力模型作为一种方法来解决他们所在组织的业务需求,并且在成功使用该项技术以前还需要了解一些简单问题。第二类使用者是具有更多经验的人力资源专业人士。他们需要的是一本关于胜任能力模型的综合的、非技术性的参考书,他们不必翻阅许多期刊文章和教科书,就能找到所需要的信息。第三类使用者是一线经理,他们想确定胜任能力模型是否真正能够有效地帮助他们解决业务需求。这些经理曾经听这个领域的“专家”讲过许多胜任能力模型的价值,现在想亲自具体实践一下,以便在实施方面能够作出有根据的决定。这些经理需要获取信息,以评估如何能使在胜任能力模型方面的投资有所回报,而且要衡量一下成本和收益是否相符。

本书包含的信息来自三个方面。第一,对大量现存文献和研究的回顾,为我们提供了一个前所未有的视角,并且也让我们深刻感受到该领域的几位杰出思想家的远

见卓识。我们的主要贡献是，综合了这些研究者和社会学家研究成果的关键要点，并且用通俗易懂的语言表述出来。

第二，这本书的许多内容也基于我们与许多顾客多年合作所获得的实际经验和见解。作为顾问，我们为许多组织的几十种不同工作和职位建立并实施了胜任能力模型，包括大通、西北互助人寿保险、欧洲谷物公司、纽约股票交易市场、Zeneca 制药公司、捷安以及家政国际。基于这些经验，我们提出一种建立胜任能力模型的方法。即使是没有经过人力资源方面专门培训的专业人士，也可以轻松运用这种方法。同时我们也和大家分享了我们在这方面所汲取的教训，以确保利用胜任能力模型能带来预期的结果。

第三个信息来源是从曾经在各自组织中建立和使用胜任能力模型的专业顾问、人力资源专业人士和一线经理那里获得的第一手资料。本书也包括了他们在这个过程中所遇到的障碍、取得的成功和获得的实际经验。

本书分为七章。在第一章“胜任能力模型的概念、原理和实施方式”里，我们给出了胜任能力模型的定义，描述了它的组成部分，并讨论了胜任能力模型一般的、基本的应用。本章还概述了建立胜任能力模型的不同方法，并回顾了这项技术的历史演变过程。

第二章“胜任能力模型如何加强和改善人力资源系统”讨论的是怎样在员工甄选、培训与发展、评估，以及继

任计划中利用胜任能力模型,来实现一个组织的商业目标。我们给出了一些案例,来说明组织如何利用胜任能力模型来提高生产力、优化人力资源系统、改善员工培训发展和选拔体系、实现商业战略目标,以及支持大范围的组织变革。这些案例以及实践者的经历都向读者着重强调:为保证胜任能力模型达到预期目标,需要了解哪些知识以及应该采取哪些措施。

第三章“胜任能力模型:奠定基础”阐述了一个计划过程,这一过程有助于你确定项目的目标和范围,并确保你能最有效地利用你所拥有的时间和资源。本章给出了建立胜任能力模型的两种方法:一种是从零开始,还有一种是以现有的、经过验证的胜任能力模型作为基础,然后根据实际情况进行改制。本章同时也介绍了在建立胜任能力模型的过程中用于预测潜在问题和把风险最小化的一种方法。最后,我们讨论了绩效标准的建立。你的组织可以用它们来衡量成败得失,以便集中收集数据进行分析。

在第四章“从零开始开发胜任能力模型”当中,我们描述了从零开始建立一个胜任能力模型需要采取的具体行动步骤。我们讨论了收集数据的各种不同方法,以及如何利用它们来更准确地判断胜任某项工作所必需的知识、技能和性格特点。同时,我们也一步步剖析了一种数据分析方法。通过这种方法,将原始数据转化为一种胜任能力模型——可以精确反映与高绩效相关的行为的胜

任能力模型——便成了一项清晰、简单的任务。最后，我们指出了在胜任能力模型建立过程中应该避免的陷阱，并给出了我们的建议，以确保这些潜在问题不会导致你的项目偏离正题。

第五章“胜任能力模型的完成和验证”讨论了一些步骤，这些步骤可以确保在该模型中所描述的胜任能力和相关行为不仅仅是针对我们的目标工作或职位的，而且被证实可以有效预测是否能获得优异的绩效。我们介绍了一些技巧，这些技巧可以使我们在该模型中获得反馈的个体样本比数据收集最初阶段的范围大得多。我们也提供了一种科学严谨的方法，通过这种方法鉴别与员工的工作成功存在密切关系的行为。当你依据模型的内容开发或者改善人力资源决策工具时，这些步骤会使你信心大增。最后，我们回顾了依据现有的经过验证的模型来建立胜任能力模型的步骤，这为时间或资源有限的组织提供了一条捷径，来建立并运用胜任能力模型。

第六章“将胜任能力模型纳入人力资源管理系统”描述了在胜任能力模型的基础上，建立员工甄选、培训与开发、评估和继任计划体系的过程。我们讨论了如何将该模型转化为我们所需要的格式或工具，以便将胜任能力模型融入到人力资源管理的各个环节当中。

第七章“在组织内宣传创建目标”会帮助你利用你所拥有的关于胜任能力模型及其开发的知识，以赢得组织中其他人的支持。我们提出了一个系统的计划来帮助

你说服主要的决策者接受你的观点，他们的支持对你的成功至关重要。

本书包括了人们对胜任能力模型的使用最经常提出的反对观点以及该如何应对这些反对观点；同时也介绍了一种实用的利害关系人分析模式，帮助你判断来自重要的个人或群体的支持程度、他们不支持的原因以及克服阻力的方法。我们也提供了一些指导方针和表格，其中列出了如何设计一个沟通计划以及怎样获得利害关系人合作与支持的内容。

书后的资料一和资料二提供了若干个胜任能力模型，便于读者在实际工作中借鉴、参考和应用。

致 谢

就像我们出版的第一本书《360度反馈的艺术与科学》一样，撰写《胜任——员工胜任能力模型应用手册》不仅仅是思想和经验的整理记录过程，而且还是一个很好的学习过程。能够利用谈话和反馈信息来帮助检验想法、整理信息，并以这种形式把它们表述出来，我们感到很高兴。

在写作本书的过程中，我们要感谢很多人的帮助和支持。我们尤其真诚感谢：

◆ 我们的客户，包括有些没有在书中特别提及的人，我们分享了他们在应用胜任能力模型方面的经验。

◆ 这项计划的实施者和专业助理。他们或对我们的初始想法进行了评价，或非常详细地描述了他们在建立和应用胜任能力模型方面的工作及经验。在这些人中，尤其需要提到的是马克·巴卡(Mark Baca)、德怀特·科菲恩(Dwight Coffin)、马克·爱得华兹(Mark Edwards)、安德里亚·艾森伯格(Andrea Eisenberg)、詹尼·格鲁纳(Jeanne Gruner)、罗伯特·乔伊(Robert Joy)、苏·基南(Sue Keenan)、黎里·莫里尼亚克(Lyli Meryniak)以及卡罗尔·施密特(Carol Schmidt)。

◆ 审稿人。他们花费了大量的时间来读我们的初稿，并提供了极有价值的反馈意见和建议。他们是：安·J·埃文(Ann J. Ewen)、盖尔(Gail)、凯琳(Karin)、柯洛兹亚斯基(Kolodziejski)、彭尼·尼洛斯(Penny Nieroth)、斯科特·帕里(Scott Parry)、伯尼·罗斯鲍姆(Bernie Rosenbaum)、威廉·罗斯威尔(William Rothwell)、梅格·索尔特(Meg Salter)以及哈洛德·斯加丽(Harold Scharlatt)。我们特别要感谢贝弗·克里斯蒂(Bev Christie)，除了上述工作外，她还做了许多职责以外的事。还有香农·华尔(Shannon Wall)，感谢她提出的建设性意见。

◆ 我们在Manus(我们的管理顾问公司)的同事。他们在这个项目中，以及其他许多受到该项工作影响的项目中，都给了我们许多支持和帮助。他们是：戴夫·比拉斯(Dave Bilas)、马里·博库兹(Marie Boccuzzi)、黛布拉·卡比娜罗(Debra Carbinaro)、詹尼特·卡斯特里库姆(Janet Castricum)、杰夫·希科恩(Jeff Cicone)、霍华德·科恩(Howard Cohen)、塞西尔·德瑞森(Cecile Derisson)、派特·多赫里(Pat Dohery)、德比·霍尼(Debbie Horne)、特里·洛维(Terri Lowe)、西德·纳科曼(Sid Nachman)、詹尼佛·欧勒(Jennifer Owler)、克里迪·塞米斯(Kridty Sammis)、伊恩·舍森(Ian Shearson)、劳里·图博斯(Laurie Tubbs)以及金·沃博特(Kim Verbert)。我们要特别感谢JT·里希尔(JT

Rehill) 对于这个项目的贡献。我们也要特别感谢斯蒂夫·华尔(Steve Wall), 他是我们最好的合作伙伴。

◆ Jossey-Bass/Pfeiffer 的全体员工。自始至终, 他们都为我们用心提供了专业的支持。

◆ 伊夫林·托顿(Evelyn Toynton), 杰西卡·雷(Jessica Rae) 和布丽丝·布罗亚德(Bliss Broyard)。他们在校对过程中给予我们的帮助使我们能够再次写出这样一本通俗易懂的书, 使我们的想法更容易被人们了解。他们尽职尽责, 遵守时间, 使我们能按时完成工作。

◆ 我们的朋友和家庭成员。谢谢他们的支持和耐心。我们尤其想感谢我们的配偶: 艾琳·凯瑟(Allyn Keiser) 和邦妮·乌斯连娜(Bonnie Uslianer)。在我们试图赶在截止日期前完成工作时, 他(她)们陪我们一起度过深夜, 毫无怨言地接受了周六早起及加班。我们许诺在未来至少三年中不再参与其他的写书项目。

最后, 我们要感谢你, 亲爱的读者。谢谢你选择这本书作为你个人和所在组织的一种资源。我们希望你喜欢这本书, 而且证明它是一个信息量丰富并且对你有所帮助的资源。

〔美〕安托尼特·露西亚 Anntoinette (Toni) Lucia

〔美〕里查兹·莱普辛格 Richards(Rick) Lepsinger

1999年4月于康涅狄格州

目 录

序言	1
致谢	1
第一章 胜任能力模型的概念、原理和实施方式	1
进一步理解胜任能力模型	7
胜任能力模型能满足哪些商业需求	12
谁发明了胜任能力模型	19
从理论到实践:把胜任能力模型转化为行动	23
小结	25
第二章 胜任能力模型如何加强和改善人力资源系统	27
采用基于胜任能力的员工甄选系统的益处	31
采用基于胜任能力的培训与开发系统的益处	35
采用基于胜任能力的绩效评估系统的益处	39
采用基于胜任能力的继任计划系统的益处	42
组织是如何利用胜任能力模型的	45
小结	59
第三章 胜任能力模型:奠定基础	61
计划的益处	63

第一步:确定目标和范围	65
第二步:清楚地说明实施的目标和标准	69
第三步:建立一个行动计划	71
第四步:确定在各个绩效等级上的员工	78
需要避免的错误	79
小结	80
第四章 从零开始开发胜任能力模型	83
第一步:确定收集数据的方法	85
第二步:收集数据	94
第三步:对在职人员进行直接的观察	98
第四步:建立胜任能力的过渡模型	101
需要避免的错误	112
小结	115
第五章 胜任能力模型的完成和验证	117
第一步:检测胜任能力模型	119
第二步:分析新数据并修改模型	124
第三步:验证胜任能力模型	131
第四步:完成模型	135
小结	139
第六章 将胜任能力模型纳入人力资源管理系统	141
实施基于胜任能力的甄选系统	144

实施基于胜任能力的培训与开发系统	155
实施基于胜任能力的评估系统	164
实施基于胜任能力的继任计划系统	169
小结	173
第七章 在组织内宣传创建目标	176
成为一个有效的发起人	178
确定主要利害关系人和预期支持程度	179
缺少支持常见的四个原因	183
制定行动计划	187
对胜任能力模型常见的反对意见	189
小结	199
资料一 经过验证的通用胜任能力模型	200
领导和管理胜任能力模型	202
销售胜任能力模型	203
资料二 一些特定职位的胜任能力模型	206
财务工作人员的胜任能力模型	208
部门技术人员的胜任能力模型	209
律师事务所合伙人的胜任能力模型	214
咨询公司调研助理的胜任能力模型	218
汽车销售顾问的胜任能力模型	222
参考书目及索引	224