

人力资源管理咨询方法  
Humar. Resource Consultancy 丛书

# 胜任力 Competency Model Consultancy 咨询

◎揭示全球著名咨询公司的方法论◎提供拿来即用的工具增强实用性  
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华 方泓亮◎编著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

人力资源管理咨询方法  
Human Resource Consultancy 丛书

# 胜任

Competency Model

# 力

Consultancy

# 咨询

◎揭示全球著名咨询公司的方法论  
◎提供拿来即用的工具增强实用性  
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵  
◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华 方泓亮◎编著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

企业通过建立基于企业战略发展需求的胜任力模型，可以有效提高组织的人力资源管理效率。本书着眼于企业人力资源管理的专业化，从胜任力咨询项目运作的角度，介绍了胜任力咨询的方法论、咨询工具，包括系统的胜任力咨询模型。先进的胜任力模型为组织从事员工培训、改善员工绩效水平、在招聘中定义能力以及其他人力资源管理工作提供有价值的支持。本书全景展示了三个胜任力咨询项目案例，还对胜任力模型的应用进行了具有操作性的阐释，有利于人力资源咨询顾问、人力资源管理者和企业管理者全面掌握胜任力咨询及管理的核心方法，从而轻松解决问题，从容应对竞争。

### 图书在版编目(CIP)数据

胜任力咨询/方少华，方泓亮编著. —北京：机械工业出版社，2007

(人力资源管理咨询方法丛书)

ISBN 978-7-111-21003-0

I. 胜... II. ①方... ②方... III. 人力资源—人力资源管理—咨询学 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第030009号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑：曹雅君 责任校对：侯 灵

封面设计：耀午书装 责任印制：李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2007年4月第1版第1次印刷

177mm×252mm·14.25印张·1插页·280千字

0001—5000册

标准书号：ISBN 978-7-111-21003-0

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639、88379641、88379643

编辑热线电话：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



的构建和进行组织变革、建立高绩效文化的有效推进器；有利于企业进行人力资源盘点，明晰目前能力储备与未来要求之间的差距；建立了一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些能为企业核心竞争优势构建做出贡献的员工；可以更加有效地组合人才，以实现企业的经营目标；便于企业集中优势资源用于最急需或对经营影响重大的能力培训和发展；建立了能力发展阶梯；便于企业内部人员的横向调动和发展，可以更加有效地进行员工职业发展路径的规划。从员工角度来看，能力素质模型为员工指明了努力的方向，使员工明白他们的做事方法与他们的做事内容同样重要；鼓励针对个人的技能增长进行激励，可以帮助员工更好地提高个人绩效；了解并实践与企业经营战略相一致的人力资源管理体系。

能力素质模型的特征在于：首先，具有行业特色。它反映的是某类行业内对人员的整体素质要求，包括知识和技能的范围，对所服务客户的认识程度等。其次，具有企业特色。它反映的是单个企业对特定人员的要求，并且细化到行为方式的程度，即使是处于同一行业的两个企业，由于企业文化、经营目标、经营策略的差异，纵然企业在人员要求的能力条目上完全相同，也很少有两个企业的能力素质的行为方式要求是完全一致的。最后，具有阶段性。能力素质模型的行为模式由于与企业经营相联系，因而具有阶段性。在企业的特定时期内，某项胜任能力，甚至是某一组能力是至关重要的，而在另一个阶段，由于企业的经营目标或经营策略发生变化，能力素质模型就会定期随之更新和改变。

在异常激烈的竞争中，许多公司为了生存不得不变得“节约而吝啬”，但当他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，胜任力模型比以往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配置、继任计划以及培训与发展等方面的问题，最终可以确保企业在人力资源方面的投资能够带来预期的回报。本书作者有10多年跨国公司及世界500强公司的管理从业经历，特别是有世界著名咨询公司的丰富咨询实践，在这样的背景下总结出的知识和经验，相信将会对中国的企业和同行、对整个管理咨询行业的发展和实践产生深远的影响。

钱志新

江苏省发展和改革委员会主任

2007年2月

# 前 言

战略人力资源管理时代已经到来，但人力资源管理工作如何才能真正具有战略意义？必须看到，技术变革与经济的快速发展成就了企业的快速成长，但也带来了“成长的痛苦”，企业能力和员工能力滞后成为企业持续发展的羁绊。

对今天的企业来说，提供好产品、运用有效的营销手法把产品卖给顾客、作出好看的财务报表或采用热门信息科技都无法保证成功，最重要的是整个组织到底拥有什么样的能力。企业所拥有的技能，不但决定了企业营运的方式，也决定了企业是否能有效地与整个经营环境互动，这才是企业能否成功的关键。

随着“胜任力”（Competency）的理念在国际上被人们逐渐认同和接受，越来越多的企业在专业机构的帮助下建立了胜任力模型（Competency Model），用以指导选人、育人、用人和留人工作。IBM、联合利华等跨国企业是利用胜任力模型改进企业管理的典型代表，胜任力体系已是这些企业人力资源管理体系的基础和核心。

一直以来，无论是在外企从事管理工作还是在国际性的咨询公司工作，总是期待将来有一天能把积累的管理及咨询知识、经验与广大企业及各界人士分享。事实上，在全球著名咨询公司工作的这六年多时间里，我的足迹几乎走遍了整个中国，涉及了金融、化工、制造、钢铁、医药等众多行业，同时也为众多的客户提供了从企业战略、业务流程、人力资源管理、组织设计等管理咨询到 SAP、ORACLE (PEOPLESOFT) 实施等 ERP 咨询。作为顾问、小组组长、项目经理、质量经理、售前支持及项目总监，一直在思考、总结中国企业及其管理水平与世界企业的差距、本土咨询与世界性咨询公司的不同，今天终于有机会把自己最深的感受和体验分享出来，衷心希望此书能对广大的企业管理人员、咨询从业人员乃至整个企业、咨询业界同仁有所帮助和启发。

第一章是本书的导论，主要介绍胜任力或者说能力素质模型的相关基本概念和知识，其发展过程、作用及意义，同时也简单介绍胜任力咨询的含义。

第二章、第三章是本书的核心，事实上也是全球著名咨询公司的竞争优势。其实方法论与工具相辅相成、紧密相连，写作过程中也想把它们写成一章，但后来仍然分开介绍，是想告诉大家一个事实，全球著名咨询公司的确在咨询所有领域积累并形成了一整套科学、先进的咨询方法论和工具，这对于咨询项目的成败至关重要。所谓咨询方法论，主要是指给客户做一个项目，每一步应该怎么做、做哪些事情、为什么要这么做、做出来的成果有哪些，有时也会包含一些项目管

理的内容。在方法论这一章中,介绍了一些企业胜任力咨询分析的基本方法。所谓咨询工具,是用来帮助咨询顾问在方法论的指导下更好地完成项目的一些表格、图形、图片、分析模板、分析方法等。全球著名咨询公司正是依靠这些领先的工具来按时、保质保量完成各种咨询的项目任务并使客户满意的,越资深的顾问越看中这些完善的、系统的、便捷的方法论和工具。

第四章也是本书的重点,介绍了胜任力咨询的案例。本书并没有讲述咨询项目的一些具体过程,如项目投标(包括作前期客户调研、写方案书或建议书、方案书客户讲解、商务谈判、签订合同等,尽管编者曾经参与了许多项目的售前支持并赢得了许多行业有影响力的大项目)、项目实施(包括项目准备及启动会议、现状分析、未来设计、实施反馈及调整等)、项目服务(主要是指项目完成后的一些服务及支持),因为已经有太多类似的书籍讲述那些基本过程,但这些过程对客户及企业界人士并无很大的意义。本书侧重介绍胜任力咨询项目的案例成果或者说读者看到的可能是胜任力咨询的最终报告和结果(出于法律角度考虑,书中部分真实的客户及公司名称隐去),读者可以从中清楚地看到一个胜任力咨询项目是怎么做出来的、做了哪些分析、得出了哪些结论、这些结论或建议的方案是如何得出的、对客户价值有哪些、如何给客户真正可操作的和合理科学的解决方案,这是项目的关键。读完再结合前面两章的方法论和工具,稍加思考就能回味出全球著名的咨询公司是如何成功实施胜任力模型设计咨询项目的。相信这些案例的几乎完整展示,对企业的高层管理者、从事人力资源能力管理相关工作人员、咨询相关人员、研究胜任力的学者和社会各界对企业人力资源胜任力模型建立及咨询方面感兴趣的读者会有很大的启迪。

本书第五章对胜任力模型在企业中的应用进行阐述,意在探讨如何将胜任力模型成功地纳入企业的人力资源管理系统,如招聘、培训、考核、员工发展等,从而更好地为企业服务。同时,对胜任力模型及咨询的发展趋势进行探讨。在后面的附录中将全球著名咨询公司帮助企业设计的部分胜任力名词以英汉形式列出,以更好地帮助读者了解胜任力咨询领域相关知识。

在长期的咨询实践和不懈思索之后,我毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、操作、实践、积累的知识和经验分享出来,让咨询不再朦胧、全球咨询公司不再神秘且高不可攀、企业不再迷惘。

本书并不是有关人力资源胜任力管理及其咨询的理论巨著,也不是未来学家尚未验证的观点。相反,每一个章节都是编者本人在企业或咨询公司的实务观察与实践经验的总结。本书可读性相当强,对那些想要在未来一展身手的职业人士来说,是一本不可多得的实用好书。它是一本关于胜任力及其咨询的系统、翔实的力作。当然,在本书写作的过程中,我也必须感谢我的家人和朋友胡颖颖、方泓亮、方成、柯善国、魏庆军、陈国忠、骆志群、刘岳辉、邓浩、周多华、邓洪鉴、曹建忠、郑怀亮、胡浩、吴宇红、张莉、王婷、高丽敏、郑如霞等给予我写





# 目 录

推荐序 .....	III
前言 .....	V
<b>第一章 胜任力咨询导论 .....</b>	<b>1</b>
第一节 胜任力的发展与演变 .....	2
第二节 胜任力模型的概念 .....	7
第三节 胜任力模型的作用及意义 .....	15
第四节 胜任力咨询的概念 .....	22
<b>第二章 胜任力咨询方法论 .....</b>	<b>25</b>
第一节 胜任力模型构建的关键点 .....	26
第二节 胜任力模型建立流程 .....	27
第三节 胜任力模型咨询方法 .....	31
<b>第三章 胜任力咨询工具 .....</b>	<b>67</b>
第一节 胜任力模型建立的 BEI 工具 .....	68
第二节 胜任力数据库 .....	70
第三节 胜任力模型部分模板 .....	119
<b>第四章 胜任力咨询案例 .....</b>	<b>131</b>
第一节 国际石油公司员工素质模型开发以及应用案例 .....	132
第二节 LO 公司能力素质模型手册 .....	141

第三节	建立以胜任力模型为核心的人力资源管理体系 .....	156
<b>第五章</b>	<b>胜任力模型的应用及展望 .....</b>	<b>199</b>
第一节	在员工招聘中的应用 .....	200
第二节	在员工培训中的应用 .....	203
第三节	在考核评估中的应用 .....	205
第四节	在员工发展中的应用 .....	208
第五节	胜任力模型展望 .....	210
<b>附录</b>	<b>部分胜任力相关词汇英汉对照 .....</b>	<b>217</b>
<b>参考文献</b>	.....	219

## 第一章

# 胜任力咨询导论

Competency Model Consultancy

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。

——Gary Hamel 和 C. K. Prahalad, 《为了未来的竞争》

## 第一节 胜任力的发展与演变

### 一、胜任力模型在西方国家的发展与演变

Competency, 胜任力。在国内, 无论命名还是定义上都争议颇多, “能力素质”、“胜任特征”、“能力”、“胜任力”等都被不同的学者使用过, 而对它的定义更是百家争鸣, 委实让非专业人员混淆不清。经过广泛的咨询或企业实践, 在本书中以大多企业认可的“胜任力”作为最好的翻译名称对胜任力或能力素质的研究起源于20世纪50年代初, 当时, 美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想。许多表面上很优秀的人才, 在实际工作中的表现却令人非常失望。在这种情况下, 麦克里兰(McClelland)博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法。在项目过程中, 麦克里兰博士应用了奠定胜任力方法基础的一些关键性的理论和技术。在麦克里兰之后, 又有很多心理学家和管理学家沿着他的研究思路, 对胜任力理论进行了进一步的研究。

从20世纪70年代到现在, 国外对胜任力的研究已经比较全面, 从胜任力的涵义、定义, 建立胜任力模型的方法、步骤, 行为事件访谈的具体操作, 各行业和职位胜任力模型的建立, 到能力特征和行为事件访谈的有效性等。而且胜任力素质模型的应用不仅仅局限在企业里, 而是运用到了各种组织中, 如国家的某些公共事业部门或者政府部门。研究对象的分布也非常广泛, 并建立了相应的胜任力模型。如儿童福利工作者的胜任力模型, 公共事业服务者的胜任力模型, 一般管理者的胜任力模型。

1970年, McBer 和美国管理协会(AMA)开始了第一次大型的胜任力模型项目研究。研究的关键是强调回答这样一个问题: 什么样的胜任力是一个成功的管理者所展示的而不成功的管理者所不能展示的? 美国管理协会花了5年时间研究了1800名管理者, 第一次通过比较优秀绩效者和普通绩效者的表现, 抽取出个性特征来定义工作能力。研究结果辨别出优秀的管理者工作成功的五个重要的能力特征: 专业知识、心智成熟度、企业家成熟度、人际间成熟度、在职成熟度。在这五个关键的能力特征中, 只有专业知识是优秀管理者和普通管理者都具有的。

学者 Yukl 将管理者的能力特征划分为三类: 技术、人际和概念。这种类型划分传播较为广泛, 技术技能包括方法、程序、使用工具和操纵设备的能力; 人际技能包括人类行为和人际过程、同情和社会敏感性、交流能力和合作能

力；概念能力包括分析能力、创造力、解决问题的有效性、认识机遇和潜在问题的能力。总之，这三种类型将个体技能在处理事、人、观念及概念方面进行了区分。

另两位学者 Pavett 和 Iau 提出过概念、技术、人际和政治技能四种类型说，前两个与 Yukl 的分类内容相同，人际技能涉及同他人一起工作的能力、理解和激励的能力，政治技能包括构建权利基础等。

学者 Mount 等运用人际决策国际公司 (Personnel Decision Inc. PDI) 开发的“管理技能轮廓”测量工具，测量了 250 名经理人员，结果得到了管理能力特征的三个维度：人际关系、管理和技术的技能。

此外，学者 Boyatzis 提出了绩效优秀经理的有效能力特征模型，评价了 12 个组织 41 个不同管理岗位 2000 人的 21 个特征。该模型认为，要取得良好绩效，管理人员需要具备 6 个方面的能力特征：目标和行动管理(包括关注影响、概念的中断使用、效率导向、始发性)，领导(包括概念化技能、自信、演讲)，人力资源管理(包括管理群体过程、使用社会权力)，指导下级技能(包括培养他人、自发性、使用单方面的权力)，其他(包括客观知觉、自我控制、持久性、适应性)，特殊知识(经理及其特殊社会角色的特殊知识)。

再后来，教授 Bray 等根据评价中心技术，在 AT&T 进行了为期八年的研究，从能力、态度及个性特征等角度出发，总结出 25 项影响经理人员工作成功的重要因素，包括人际关系能力、言语表达能力、社会敏感性、创造性、灵活性、组织能力、计划能力、决策能力等。

后来，学者斯宾斯总结了他们 20 年中研究能力特征的成果，提出了 5 个通用胜任力模型，包括专业技术人员、销售人员、社区服务人员、管理人员和企业家，每一个模型都由十多个不同的能力特征组成。其中，企业家的胜任力模型包括以下能力特征：①成就：主动性、捕捉机遇、坚持性、信息搜寻、关注质量、守信、关注效率；②思维和问题解决：系统计划、问题解决；③个人成熟：自信、具有专长、自学；④影响：说服、运用影响策略；⑤指导和控制：果断、监控；⑥体贴他人：诚实、关注员工福利、关系建立、发展员工。1983 年通过对 216 名企业家进行的跨文化比较研究发现，能够区分优秀企业家与普通企业家的能力特征有七个(分为四类)：第一类，成就、主动性、捕捉机遇、坚持性、关注质量；第二类，个人成熟、自信；第三类，控制与指导、监控；第四类，体贴他人、关系建立。

在应用方面，“胜任力模型”这一概念在国外公共部门中得到较为广泛的运用，主要用于公务员的选拔配置、培训开发等诸多领域，其中以美国、加拿大、英国以及澳大利亚等国为最成功。20 世纪 70 年代初期，麦克里兰博士在美国波士顿创立 MCBER 公司，为企业、政府机构和其他的专业组织提供胜任力模型建立在人力资源管理方面的应用服务。在他的指导下，MCBER 成为国际公认的能

力素质方法应用的权威机构。在各方面的努力下，能力素质方法在人力资源管理中的优势逐渐被大家认可。在国际上，特别是先进企业中得到普遍接受和广泛运用。

例如，美国政府为了对高级公务人员进行有效的管理，开发了“高级公务人员的核心任职条件系统”，如表 1-1 所示。高级公务员行政职位，指位于“一般人员薪级表”中的第十五职等以上，或者“首长薪级表”第四等和第五等，无须参议院同意而由总统直接任命的职位。该评价体系评价的是候选人是否具备能在各种高级行政职位上获得成功的一般性管理能力。

表 1-1 美国高级公务员的素质模型

核心任职资格维度	具体能力
领导变革 (leading change)	1. 持续学习的能力 2. 创新能力 3. 把握外界环境变化的能力 4. 接受变革的适应能力 5. 服务动机 6. 战略思维能力 7. 前瞻性 8. 克服压力的能力
领导他人 (leading people)	9. 冲突管理能力 10. 管理文化差异的能力 11. 廉洁与诚实 12. 团队领导能力
成果驱动 (results driven)	13. 责任心 14. 顾客(公众)服务能力 15. 果断力 16. 问题解决能力 17. 技术与专业能力
业务敏锐性 (business acumen)	18. 资产管理能力 19. 人力资源管理能力 20. 科技(知识)管理能力
关系建立/沟通 (building coalitions /communication)	21. 说服与协商能力 22. 口头沟通能力 23. 人际互动的技巧与能力 24. 关系建立能力 25. 文字沟通能力 26. 政治洞察力

## 二、能力素质模型在中国的发展与演变

### (一) 国内能力素质模型的研究状况

国内对 Competency 的研究是最近几年才兴起,前面提到国内学者对 Competency 的翻译不尽相同,有的学者倾向于译为“能力”或“胜任能力”;有的学者将其译为“能力特征”或“能力素质”。在本书的写作和文献检索过程中,发现关于能力特征方面的文章自 2000 年以后明显增多,但大都介绍能力特征定义、发展历史,行为事件访谈,建立能力特征的流程等方面的说明,真正深层次的实证研究不多,仅局限于几位心理学学者和一些研究生的学位论文。研究思路主要是采用探索性思路,在广泛问卷调查、深度访谈的基础上,通过分析,提炼出几大胜任能力素质,构建相应模型。研究领域集中在企业,研究对象集中于中高层管理者和核心员工,着重研究企业高级管理者、中级管理者和核心技术人员

的胜任特征。我国学者王重鸣、陈民科在《心理科学》2002 年第 5 期撰文,实证研究了全国 5 个城市 51 家企业 220 名中高层管理者,采用因素分析和结构方程模型检验了企业高级管理者胜任能力特征的模型,并由此编制了“管理综合素质关键行为评价量表”。时勘、王继承、李超平采用了 BEI 技术探讨了我国通信业高层管理者的胜任特征模型,在《心理学》(2002 年第 3 期)上发表了研究成果《企业高层管理者胜任特征模型评价的研究》,揭示了我国通信业高层管理者的胜任特征模型。也有学者提出中国管理者胜任特征模型由四个因子组成:能力因子(睿智而有影响力)、社交因子(人际技巧)、动机—人格因子(勤勉而有个人魅力)和情绪因子(淡漠、乐观)。

学者王继承在其硕士论文中提出五类能力特征的通用模型,这五类人员为:

- ① 专业技术人员,模型包括:成就欲、影响力、分析性思维、主动性、自信、人际洞察力、信息寻求、技术专长、团队协作、客户服务意识;
- ② 销售人员,模型包括:影响力、成就欲、主动性、人际洞察力、客户服务意识、自信、公关、分析性思维、概念性思维、信息寻求、权限意识、相关技术或产品专业知识;
- ③ 社区服务人员,模型包括:影响力、发展下属、人际洞察力、自信、自我控制、个性魅力、组织承诺、技术专长、客户服务意识、团队协作、分析性思维、概念性思维、主动性、灵活性、指挥;
- ④ 经理人员,模型包括:影响力、成就欲、团队协作、分析性思维、主动性、发展他人、自信、指挥、信息寻求、团队领导、概念性思维、权限意识、公关、技术专长;
- ⑤ 企业家,模型包括:成就欲、主动性、捕捉机遇、坚持性、信息寻求、质量与信誉意识、系统性计划、分析性思维、自信、专业经验、自我教育、影响力、指挥、发展下属、公关。

时勘教授的课题小组主要采用 BEI 行为事件访谈技术探讨了我国通信业高层管理者的能力素质模型,具体方法和程序是:根据行为事件访谈的要求,先由专家小组确定效标样本的选择标准,然后提名参加行为事件访谈的优秀组人选和普

通组人选,根据标准在全国电信系统挑选了陕西、湖北、安徽、北京等地 20 名通信业高层(局级)管理干部,然后根据所设计的“行为事件访谈纲要”,由经验丰富的心理学工作者对被试者进行了行为事件访谈。研究表明,我国通信业管理干部的能力素质模型包括影响力、社会责任感、调研能力、成就欲、领导驾驭能力、人际洞察能力、主动性、市场意识、自信、识人用人能力,通信业管理干部在这项能力素质上显示优秀组与普通组的显著差异。这一研究得到了与西方管理人员大致相符的胜任力模型,在我国首次验证了能力素质评价更能全面区分出优秀管理干部与普通管理干部。仲理峰、时勤通过对 18 名家族企业高层管理者的行为事件访谈,建立了我国家族企业高层管理者能力素质模型,包括:权威导向、主动性、捕捉机遇、信息寻求、组织意识、指挥、仁慈关怀、自我控制、自信、自主学习、影响他人 11 项能力素质。而权威导向、仁慈关怀是我国家族企业高层管理者独有的胜任特征。王重鸣教授领导的课题小组研究主要是基于胜任力的工作分析方法,通过实证评价,获得高级管理者的胜任力结构,并运用结构方程模型等方法进行比较分析,揭示不同位层次在胜任力结构上的差异。具体方法和程序是:调查在全国 5 个城市的 51 家企业进行,共有 220 名中高层管理人员接受了调查。通过对 10 家企业的 50 名中高层管理人员的结构访谈与量表调查,收集了反映经营管理者任职要求的关键行为事件,并据此编制成量表,研究表明管理胜任力特征由管理素质和管理技能两个维度构成,但在具体的要素上,不同层次的管理者具有不同的结构要素。正职管理者在管理素质维度上具有价值倾向、诚信、正直、责任意识、权力取向等特征;在管理技能维度上具有协调监控能力、战略决策能力、激励指挥能力和开拓创新能力等特征。对于副职管理者来说,在管理素质维度上是由价值倾向、责任意识、权力取向三个要素构成;在管理技能维度上是经营监控能力、战略决策能力、激励指挥能力三个要素构成。

从上述国内胜任力研究成果来看,关于企业中高层管理人员、企业经营者、核心骨干员工的胜任力模型研究已经有了一些成功的案例。其研究主要采用深度访谈、问卷调研等方法来确定胜任力模型。

## (二) 胜任力模型在我国的发展应用

胜任力概念从 20 世纪 90 年代传入中国,目前很多国内企业所建立的胜任力模型往往并未发挥真正实用的功效,这是因为胜任力水土不服呢,还是我国企业还不成熟呢?跨国企业在中国的分公司建立适于公司的能力素质模型,作为公司选人、育人、用人、留人的标准。而我国最早系统引进、研究并运用于实践来检验这一方法的,是原邮电部 1998 年软科学课题“通信业管理干部测评及其量化评估方法”的研究,其研究成果刊登于《心理学报》上,这是采取能力特征方法建立企业管理者任职资格标准的重要实践。2001 年,联想集团也为企业的管理干部任职资格标准进行能力素质模型的研究和试运行。到目前,越来越多的中国



大企业也开始针对关键职位着手建立“领导力能力模型”和“基于能力素质模型的管理培训体系”。

作为一种新的管理工具，胜任力模型成为国内人力资源管理中的热点问题之一。胜任力模型的研究，有助于确定员工高效完成工作任务所需要的资格条件，便于选聘、培训、考核员工及其职业发展指导，对处于转轨时期的我国企业、事业单位及政府机构人力资源管理理念、制度建设及其实践，都具有较大意义。

## 第二节 胜任力模型的概念

### 一、胜任力概念的提出

胜任力是从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力，提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的思维方式、工作方法和操作流程。1973年，麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表一篇文章《Testing for Competency Rather Than Intelligence》。在文章中，他引用大量的研究发现说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性，并进一步说明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，在现实中并没有表现出预期的效果。因此，他强调应离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作业绩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的贡献。他把这样发现的直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为 Competency(胜任力)。这篇文章的发表标志着胜任力研究的开端，随后许多学者纷纷投入到对能力素质的研究中，并从不同角度提出胜任力的概念，归纳如表 1-2 所示。

表 1-2 能力素质概念的研究历程

学者或研究机构	能力素质的概念
Dubois	“能力素质”是为达到或超出预期的质量水平的工作输出所必须具备的能力；能力素质是一名员工潜在的特性，如动机、技能、自我形象、社会角色、所拥有的知识等，这些因素在工作中会导致有效或杰出的绩效表现
美国薪酬协会	个体为达到成功的绩效水平所表现出来的工作行为，这些行为是可观察的、可测量的、可分级的
Spencer	个体所具有的一些潜在特质，而这些潜在特质是与其在工作或岗位上的绩效表现相关的，同时也可依此来预期，反映其行为及绩效表现的好坏