



柏明顿管理丛书

能力素质模型 构建与应用 案例精选

胡八一 主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社

责任编辑：黄少刚 康燕

责任技编：梁碧华

封面设计：严汉光 M:13719136935

基业常青是当今我国多数企业领导孜孜以求的目标。要想实现该目标，就要求企业的所有员工都能以战略为核心统一行动，相互协作。那么，组织的人力资源管理系统就需要将组织的愿景、价值观、经营理念等有效地转化为组织中每一位员工在日常工作中的行为习惯，而有效解决这一难题的工具就是：能力素质模型的构建和应用。

本书集中了柏明顿人力资源管理咨询的实战成果，秉承了一贯务实的柏明顿咨询风格。书中收录了13个不同行业、不同类型企业的能力素质模型构建与应用的经典案例，在吸收国外先进知识经验的基础上加以本土化创新和完善。希望这些案例和经验能为本土企业的能力素质模型的构建与应用提供有益的参考与帮助，同时帮助企业各级管理人员提升管理水平。

ISBN 978-7-80728-752-0



9 787807 287520 >

定价：38.00元



柏明顿管理丛书

能力素质模型 构建与应用 案例精选

胡八一 主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

能力素质模型构建与应用案例精选 / 胡八一主编. —
广州: 广东经济出版社, 2007. 11

(柏明顿管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 752 - 0

I. 能… II. 胡… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 案例 - 中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167688 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	20.25 2 插页
字数	383 000 字
版次	2007 年 11 月第 1 版
印次	2007 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 752 - 0
定价	38.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

随着全球经济的飞速发展和世界经济一体化的加剧，中外企业之间的差距越来越成为我国企业管理者不容回避的事实。大型外资企业和跨国公司的发展实践让我国的企业管理者们更真切地感到了自己管理的不足。“做大、做强”已不能满足当今企业的发展实际，如何才能“做久”已成为我国多数企业领导人苦苦追索的难题。

在我从事人力资源管理咨询的十多年里，见到了太多的企业花开花谢，来去匆匆，其寿命之短常常令我禁不住摇头感叹……在长期的人力资源咨询项目过程中，我也常常被问及一个问题：企业到底怎样做才能实现基业长青？

回答这个问题，实在不是用一两句话可以说清的，个中因素很多，但我个人认为，企业要想做得长久，就必须有自己的核心竞争力，而能力素质模型是企业核心竞争力的具体表现。因为基于能力素质特征的人力资源管理，将岗位研究和对人的评价分析结合到了一起，可以很好地帮助企业协同经营战略和员工个体特征。推行能力素质模型可以规范员工在职业素养、能力和知识等方面的行为表现，实现企业对员工的职责要求，确保员工的职业生涯和个人发展计划与企业的整体发展目标、客户需求保持高度的一致性，推动战略目标的实现，从而赢得竞争优势。

既然构建、应用和发展企业内部员工的能力素质模型，其最终目的是为了更好实现企业的战略。那么，在构建企业的能力素质模型之前就应该首先审视组织的使命、愿景以及战略目标，确认其整体需求。进而以企业战略分解出的人力资源战略为基础，设计能力素质模型。这样才能确保员工具备的能力素质是与组织的核心竞争力相一致，才能为企业的战略目标服务，确保所培养的员工是真正满足企业长期发展需要的，而不是为了短期的绩效提升。

本书抛开了以往有关书籍中对于能力素质模型的大篇幅理论与概念的介绍，继承了柏明顿一贯的“细节、落地”的咨询风格，从实际出发，讲求落地，讲求可操作性是本书的一大特点。本书集中了我公司数年来的咨询成果。我们从化工、服饰、通信、环保、家电、贸易、信息科技、基础建设等不同行业的代表企业所构建的能力素质模型案例中精选了十三个典型案例，这些案例不但根据企业

实际构建了能力素质模型，而且还从员工招聘、培训、薪酬幅度调整、工作调配、绩效评估以及员工晋升等人力资源管理的各个方面对能力素质模型的应用进行了详细的解说。本书内容详实，所用表格简明清晰，希望该书能为企业各级管理者以及对能力素质模型构建与应用感兴趣的读者朋友提供实实在在的借鉴和帮助。

最后，我要感谢阮艳梅小姐，她为编写本书提供了很多的帮助，包括内容的增删和案例的筛选等。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2007年10月27日

目 录

第 1 部分 理论介绍

1 能力素质模型概述	(3)
1.1 素质概念的产生	(3)
1.2 素质的概念	(3)
1.3 能力素质模型	(3)
2 能力素质模型建立程序	(5)
2.1 定义绩效标准	(5)
2.2 选取分析样本	(5)
2.3 获取有关能力素质的数据资料	(5)
2.4 建立能力素质模型	(5)
2.5 完善能力素质模型	(5)
3 能力素质模型的管理流程	(6)
4 能力素质模型在人力资源管理整体框架中的应用	(8)
4.1 提供统一的衡量标准	(8)
4.2 使企业战略、人力资源战略及人力资源管理的日常业务紧密结合	(8)
4.3 能力素质模型作为一项基础建设支持人力资源管理各项工作	(9)

第 2 部分 典型案例

1 化工企业能力素质模型	(13)
--------------------	------

1.1 企业基本情况介绍	(13)
1.1.1 企业背景	(13)
1.1.2 解决方案	(13)
1.1.3 方案实施	(13)
1.1.4 实施效果	(14)
1.2 能力素质模型构建	(14)
1.2.1 企业现状调查总结	(14)
1.2.2 本章基本框架	(14)
1.2.3 公司核心能力素质	(15)
1.2.4 部门专业能力素质	(19)
1.2.5 如何确定特定岗位的能力素质模型	(34)
2 服饰公司能力素质模型	(36)
2.1 企业基本情况介绍	(36)
2.1.1 企业背景	(36)
2.1.2 解决方案	(36)
2.1.3 方案实施	(36)
2.1.4 实施效果	(37)
2.2 能力素质模型构建	(37)
2.2.1 企业现状调查总结	(37)
2.2.2 本章基本框架	(37)
2.2.3 公司核心能力素质	(38)
2.2.4 部门专业能力素质	(40)
2.3 能力素质模型的应用	(53)
2.3.1 能力素质模型在员工薪酬管理中的应用	(53)
2.3.2 能力素质模型在员工职位调任和晋升管理中的应用	(54)
2.3.3 能力素质模型在人力资源管理其他方面的应用	(55)
3 移动通信公司能力素质模型	(56)
3.1 企业基本情况介绍	(56)
3.1.1 企业背景	(56)
3.1.2 解决方案	(56)
3.1.3 方案实施	(56)
3.1.4 实施效果	(57)

3.2 企业管理层能力素质模型构建	(57)
3.2.1 企业现状调查总结	(57)
3.2.2 本章基本框架	(57)
3.2.3 企业管理层核心能力素质	(58)
3.2.4 企业管理层专业能力素质	(64)
3.3 能力素质模型的应用	(98)
3.3.1 能力素质模型在员工招聘管理中的应用	(98)
3.3.2 能力素质模型在人力资源管理其他方面的应用	(104)
4 环保企业能力素质模型	(105)
4.1 企业基本情况介绍	(105)
4.1.1 企业背景	(105)
4.1.2 解决方案	(105)
4.1.3 方案实施	(105)
4.1.4 实施效果	(105)
4.2 能力素质模型构建	(106)
4.2.1 企业现状调查总结	(106)
4.2.2 企业各大类能力素质标准	(106)
5 电信设备制造企业能力素质模型	(118)
5.1 企业基本情况介绍	(118)
5.1.1 企业背景	(118)
5.1.2 解决方案	(118)
5.1.3 方案实施	(118)
5.1.4 实施效果	(118)
5.2 能力素质模型构建	(119)
5.2.1 企业现状调查总结	(119)
5.2.2 本章基本框架	(119)
5.2.3 公司核心能力素质	(119)
5.2.4 部门专业能力素质	(122)
5.3 能力素质模型的应用	(139)
5.3.1 能力素质模型在员工招聘中的应用	(139)
5.3.2 能力素质模型在员工培训中的应用	(140)
5.3.3 能力素质模型在人力资源管理其他方面的应用	(141)

6 家电公司能力素质模型	(142)
6.1 企业基本情况介绍	(142)
6.1.1 企业背景	(142)
6.1.2 解决方案	(142)
6.1.3 方案实施	(142)
6.1.4 实施效果	(143)
6.2 能力素质模型构建	(143)
6.2.1 企业现状调查总结	(143)
6.2.2 本章基本框架	(143)
6.2.3 渠道销售能力素质模型	(143)
6.2.4 人力资源管理能力素质模型	(151)
6.2.5 其他部门能力素质模型	(155)
6.3 能力素质模型的应用	(155)
6.3.1 能力素质模型在员工绩效管理中的应用	(155)
6.3.2 能力素质模型在员工激励和其他方面的应用	(160)
7 贸易公司能力素质模型	(161)
7.1 企业基本情况介绍	(161)
7.1.1 企业背景	(161)
7.1.2 解决方案	(161)
7.1.3 方案实施	(161)
7.1.4 实施效果	(162)
7.2 能力素质模型构建	(162)
7.2.1 企业现状调查总结	(162)
7.2.2 公司核心能力素质	(162)
7.2.3 部门专业能力素质	(166)
8 制药公司能力素质模型	(174)
8.1 企业基本情况介绍	(174)
8.1.1 企业背景	(174)
8.1.2 解决方案	(174)
8.1.3 方案实施	(174)
8.1.4 实施效果	(174)
8.2 能力素质模型构建	(175)

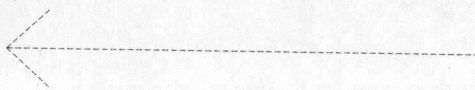
8.2.1 企业现状调查总结	(175)
8.2.2 公司核心能力素质	(175)
8.2.3 部门专业能力素质	(177)
8.3 能力素质模型的应用	(192)
8.3.1 能力素质模型在员工职业生涯规划中的应用	(192)
8.3.2 能力素质模型在人力资源管理其他方面的应用	(194)
9 机械研究所能力素质模型	(195)
9.1 企业基本情况介绍	(195)
9.1.1 企业背景	(195)
9.1.2 解决方案	(195)
9.1.3 方案实施	(196)
9.1.4 实施效果	(196)
9.2 技术部研发人员能力素质模型	(196)
9.2.1 素质名称：成就导向	(196)
9.2.2 素质名称：思维能力	(198)
9.2.3 素质名称：客户至上	(200)
9.2.4 素质名称：创新求变	(202)
9.2.5 素质名称：学习进步	(204)
9.2.6 素质名称：高效沟通	(206)
9.2.7 素质名称：主动性	(208)
9.2.8 素质名称：坚韧性	(210)
9.2.9 素质名称：关注细节	(211)
9.3 行政部人员能力素质模型	(213)
10 日用制品公司能力素质模型	(214)
10.1 企业基本情况介绍	(214)
10.1.1 企业背景	(214)
10.1.2 解决方案	(214)
10.1.3 方案实施	(214)
10.1.4 实施效果	(215)
10.2 能力素质模型构建	(215)
10.2.1 企业现状调查总结	(215)
10.2.2 公司核心能力素质	(215)

10.2.3 部门专业能力素质	(223)
10.3 能力素质模型的应用	(242)
10.3.1 能力素质模型在人力资源规划中的应用	(242)
10.3.2 能力素质模型在其他方面的应用	(245)
11 信息科技公司能力素质模型	(246)
11.1 企业基本情况介绍	(246)
11.1.1 企业背景	(246)
11.1.2 解决方案	(246)
11.1.3 方案实施	(246)
11.1.4 实施效果	(247)
11.2 能力素质模型构建	(247)
11.2.1 企业现状调查总结	(247)
11.2.2 公司核心能力素质	(247)
11.2.3 技术类能力素质模型	(252)
11.2.4 综合管理类能力素质模型	(261)
11.2.5 其他类能力素质模型	(270)
12 涂料集团营销公司能力素质模型	(271)
12.1 企业基本情况介绍	(271)
12.1.1 企业背景	(271)
12.1.2 解决方案	(271)
12.1.3 方案实施	(271)
12.1.4 实施效果	(272)
12.2 营销类能力素质模型构建	(272)
12.2.1 企业现状调查总结	(272)
12.2.2 营销类核心能力素质	(272)
12.2.3 营销类专业能力素质	(281)
12.3 能力素质模型应用于员工职务晋升	(290)
12.3.1 建立员工职务晋升体系的主要目的	(290)
12.3.2 类别的划分	(290)
12.3.3 晋升周期	(290)
12.3.4 升级操作程序	(290)
12.3.5 营销类考核晋升能力素质标准	(292)

12.3.6	营销类晋升人员考核综合评分表	(293)	
13	基础建设工程公司能力素质模型	(294)	目
13.1	企业基本情况介绍	(294)	录
13.1.1	企业背景	(294)	
13.1.2	解决方案	(294)	
13.1.3	方案实施	(295)	
13.1.4	实施效果	(295)	
13.2	能力素质模型构建	(295)	
13.2.1	企业现状调查总结	(295)	
13.2.2	公司核心能力素质	(295)	
13.2.3	公司高层能力素质模型	(302)	
13.2.4	公司中层能力素质模型	(312)	

第 1 部分

理论介绍



能力素质模型概述

1.1 素质概念的产生

1973年,美国著名心理学家、哈佛大学教授大卫·C. 麦克利兰博士发表了一篇题为 *Testing competence rather than intelligence* 的文章。在这篇文章中,最早出现了“能力素质”这一概念。

1970年,美国政府请麦克利兰帮助他们甄选驻外外交官。麦克利兰认为,传统的性向测验和知识测验并不能预测一个人在工作中一定会取得成功。麦克利兰小组采用了行为事件访谈法收集信息,试图研究影响外交官工作绩效的因素,即哪些因素能够预测某一外交官能够在未来工作中取得较大的成功。通过一系列总结与分析,麦克利兰小组得出作为一名杰出的外交官与一般胜任者在行为和思维方式上的差异,从而提炼出了作为一名优秀的外交官所应具有的能力素质。

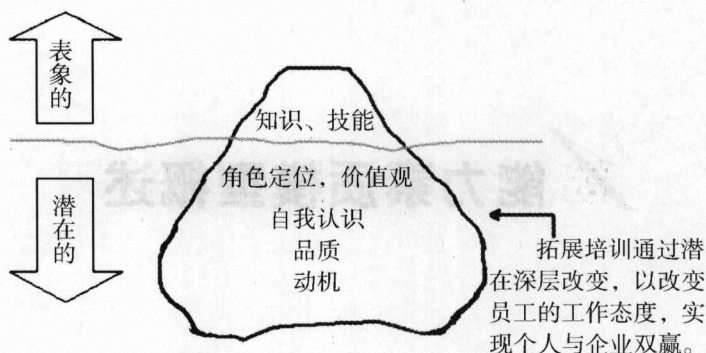
1.2 素质的概念

素质又称“能力”“资质”“才干”等,是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合,它反映的是可以通过不同方式表现出来的员工的知识、技能、个性与内驱力等。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点,是决定并区别绩效差异的个人特征。

麦克利兰于1973年提出了一个著名的素质冰山模型(见下页图),把人的素质模型形象地描绘成一座冰山,冰山下的部分是我们所指的潜在的特征,从上到下的深度不同则表示被挖掘与感知的难易程度不同,向下越深越不容易被挖掘与感知。冰山上的部分是表象部分,即人的知识与技能,容易被感知。我们的目标正是通过改变员工个人深层特征,以提高员工综合素质,实现员工与企业的双赢。

1.3 能力素质模型

能力素质模型是将能力素质(职业素养、能力和知识)按内容、角色或是岗



麦克利兰素质冰山模型

位有机地组合在一起, 职业素养、能力和知识中的每项内容都会有相关的行为描述, 通过这些可观察、可衡量的行为描述来体现员工对于该项职业素养、能力和知识的掌握程度。

能力素质模型可广泛运用于人力资源管理的各项业务中, 如: 员工招聘、培训、薪酬幅度调整、工作调配、绩效评估以及员工晋升等。

能力素质模型是企业核心竞争力的具体表现。推行能力素质模型可以规范员工在职业素养、能力和知识等方面的行为表现, 实现企业对员工的职责要求, 确保员工的职业生涯和个人发展计划与企业的整体发展目标、客户需求保持高度的一致性, 推动战略目标的实现, 从而赢得竞争优势。