

博士文库

Competency Model Construction
and Application Research in the Background of Boundaryless Career

无边界职业生涯背景下
**胜任力模型构建
与应用研究**

凌 淼 董甜甜 田国梅 景乔松 著



四川大学出版社

作者简介

凌 淼，男，1976年生，四川省宁南县人。四川大学商学院企业管理博士研究生，克瑞斯(中国)管理顾问有限公司咨询顾问，中国管理国际研究学会会员。主要研究方向为组织行为和战略人力资源管理。长期为国家电网、中国中车等大型央企提供战略人力资源、组织绩效、薪酬管理、胜任力模型、人才培养开发方面的咨询服务，具有较高理论素养和丰富实践经验。

董甜甜，女，1982年生，江苏省徐州市人，四川大学商学院企业管理专业博士研究生，主要研究方向为组织行为学和人力资源管理。

田国梅，女，1990年生，河南省濮阳市人。四川大学商学院企业管理专业博士研究生，主要研究方向为组织行为学和职业生涯开发。

景乔松，男，1984年生，四川省西昌市人，四川大学商学院企业管理专业博士研究生，主要研究方向为可雇佣性和人力资源创新能力开发。

内容简介

胜任力模型是将组织战略所需的核
心胜任力与个人胜任力紧密结合的最佳
工具，是沟通组织价值观、凝聚绩效标
准导向共识的最佳平台。在无边界职业
生涯背景下，胜任力模型构建和应用成
为企业任职资格和职业生涯发展体系的
基础，可为员工和组织找到共同发展、
实现共赢之道。

本书通过中国中车、华为技术、腾
讯、阿里巴巴、谷歌、通用电气等公
司的胜任力模型构建和应用案例，为读
者提供了了解国际国内一流企业标杆实
践的机会。书中明晰的胜任力理论、明
确的胜任力模型构建步骤方法、详细
的工具表单、可借鉴的胜任力辞典和
胜任力测评题项，可作为人力资源管理
从业者和管理人员的重要参考和操作
指南。



博士文库

本专著受四川大学“双一流”建设（哲学社会科学）研究专项——国家领军人才项目“后现代管理：组织行为学与人力资源管理重构”（编号：SKSYL 201703）资助出版

无边界职业生涯背景下
**胜任力模型构建
与应用研究**

ISBN 978-7-5690-1561-4



9 787569 015614 >

定价：66.00元

本专著受四川大学“双一流”建设（哲学社会科学）研究专项
——国家领军人才项目“后现代管理：组织行为学与人力资源
管理重构”（编号：SKSYL 201703）资助出版

无边界职业生涯背景下 胜任力模型构建 与应用研究

凌 淼 董甜甜 田国梅 景乔松 著



四川大学出版社

责任编辑:徐 凯
责任校对:徐志静 喻 震
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

无边界职业生涯背景下胜任力模型构建与应用研究 /
凌森等著. —成都:四川大学出版社, 2018.1
ISBN 978-7-5690-1561-4

I. ①无… II. ①凌… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 009107 号

书名 无边界职业生涯背景下胜任力模型构建与应用研究

著 者 凌 森 董甜甜 田国梅 景乔松
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5690-1561-4
印 刷 成都金龙印务有限责任公司
成品尺寸 170 mm×240 mm
印 张 13.5
字 数 220 千字
版 次 2018 年 5 月第 1 版
印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷
定 价 66.00 元



版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scupress.net>

序

宋徽宗在自己的能力短板上给自己和国家带来的灾难，恐怕是中国最熟知的不胜任的例证了。而在现实生活中，我们观察到的不胜任自己的职务者似乎超过胜任者很多，这也可能是为什么我们会如此迷恋胜任特征模型^①的缘故吧。我到四川大学后带的第一届博士生凌淼，有多年的人力资源管理咨询顾问经验，他有感于许多企业对胜任特征模型有不少误解，也感叹这个模型并没有发挥其应有的作用，所以和几个博士同学合作编写了本书——《无边界职业生涯背景下胜任力模型构建与应用研究》。

胜任特征模型实际上是一种更加强调人的特质（person-based）的职务分析方法，是有别于以职务为基础的（job-based）职务分析。所以胜任特征模型是一种远比职务分析更加晚近的人力资源管理工具。不过尽管这个工具才诞生不到半个世纪，却已经经历了职务世界有史以来瞬息万变的时期，这些变化牵动着胜任特征模型，不断有新的维度被纳入其中。

无论是职务分析还是胜任特征模型，其面临的挑战一直都是职务已变得越来越不固定。职务分析和胜任特征模型之所以有价值，是因为职务具有相对的稳定性，如果这个稳定性的基础在动摇，那么职务分析的价值就在丧失。而胜任特征的价值也会随之受到威胁。尽管如此，作为人类最基础的职务管理工具，职务分析和胜任特征模型还被绝大多数组织使用，当然，是在已经发生了若干变化的情形中运用。我们仍然是在

^① 胜任力模型（competency model），也译为胜任特征模型。本书行文中使用胜任力模型。——笔者注

任务、职责的范围内对职务世界进行分类。所以，当下的职务分析和胜任特征模型面临两种际遇。一是在许多传统产业和领域，仍然需要彻底地、系统地进行职务分析，胜任特征模型仍然可以帮助人们了解个人的职务和对他们的要求，以便为各种各样的雇佣决策打下基础。这样的职务分析和胜任特征模型将确定在具体的工作背景下员工要获得成功需要的特征。

然而，胜任特征模型标签下产生的工具和技术常常是固化的工作结构，极易引发人们用严格的规定来关注职务世界和工作。因为要分析职务，首先需要确保职务的稳定性，需要了解职务明确的角色，只有基于明确的角色，才能产生基于职务的预期的行为模式，所以胜任特征模型从根本上说是用来固化组织结构的。所有等级的职务——从清洁工到首席执行官都被加以详细规定，这样才能避免任务的交叉和重叠，从而提高个人和部门的效率和协调性。所以，就有了一个特别恰切的形容：“胜任特征模型对于人力资源管理从业者而言就如同扳手对于管道工人一般”。

人类发展到现在，对于未来导向的职务会是什么样子，已经不再像十年前甚至几年前那样基本上靠猜测了。人工智能、物联网、大数据、智慧化等已经向我们越来越清晰地展示了未来的工作世界。与新技术或硬件相关的工作，依靠不寻常的工作组织方法建造的新工厂，从流程上彻底颠覆了原来工作和组织形态的工作重组，使得胜任特征模型越来越需要面向未来。其中一个很重要的变化就是原来在胜任特征冰山模型水下的部分，越来越显露，成为胜任特征模型的一部分，如人格、依照人的职业价值观对人进行的分类等逐渐被纳入胜任特征模型。这些变化真正将胜任特征模型推向了一个新的阶段，就是以“人”为基础，让胜任特征模型以人为基础的“初心”得到了展现。

这部著作最初是凌森所在的咨询公司要完成的一个出版项目的一部分，但是由于各种原因这个项目没有实现。所以这部书的出版可以说勇气可嘉。他们在咨询过程中积累了许多素材，这些经验对其他企业而言也有一定的参考价值。不过在和凌森的交流中，我的确可以感觉到中国企业对胜任特征模型的理解存在问题。企业界一直认为胜任特征模型是聚焦在能力上的，也就是胜任特征模型中“冰山”露出水面的部分，而

没有将侧重点放到“冰山”隐藏在水下的部分。胜任特征模型本来应该是一个侧重于职务持有人个体特质的职务分析手段，但是在应用中却仍然以能力、技能为重心展开，实际上已经失去了胜任特征模型分析的价值，就是说其仍然是一种以职务为基础的职务分析而已。要真正做到以职务持有人个体特质为分析基础，胜任特征模型应该将分析和应用的重点转移到对冰山下面被隐藏的部分的分析和应用上。

正如本书作者所言，要做到这一点需要更大背景上的个体的崛起和整体上对个体的尊重，也需要企业变成以服务 and 赋能为平台的组织，而非以控制和传统的“管理”为职能的机构。当然，我们看到，中国企业界已经开始有互联网企业在实践这样的胜任特征模型，领先传统企业中研发和营销等职务的管理也开始出现真正意义的胜任特征模型的应用。假以时日，胜任特征模型倡导者的初心得以实现也许不再是梦想。

中国管理学已经到了需要总结企业实践的阶段，本土化不应该只是一个口号，从管理咨询实践中有感而发走上著作的出版之路，应该受到特别的鼓励，也希望凌淼们可以将这项工作持续下去。

四川大学教授、博士生导师 谢晋宇

2018 年 4 月

前 言

随着人力资源管理实践的不断发展，人力资源管理已经从关注“事”和“人”的传统型人力资源管理，转变为以组织战略目标与员工能力为中心的战略型人力资源管理。人力资源在组织中的重要性日益上升，作为企业竞争力和竞争优势的重要来源，已经成为人力资本，需进行投资。人力资本的重要构成是人的知识、技能和能力。组织核心竞争力的来源是组织中人的能力，尤其是核心人才的能力，核心人才能力的独特性和不可替代性是企业核心竞争力的重要构成部分。全球绝大多数知名企业都已开发建立企业独特的胜任力模型，作为建立以战略为导向、以能力为核心的战略性人力管理体系的新的基础平台。中国大型企业如中国移动、中国电信、国家电网、中国中车、华为、阿里巴巴、腾讯等企业均进行了胜任力模型的构建和应用实践。

现代职业生涯发展的显著变化之一就是无边界职业生涯的诞生。无边界职业生涯是指“超越单个就业环境边界的一系列的就业机会”。与传统的职业生涯不同，无边界职业生涯强调以就业能力（employability）的提升替代长期的雇佣保证，使员工能够跨越不同组织实现持续就业。无边界职业生涯关注的是员工的长期竞争力。无边界职业生涯发展从组织需要和员工个人需要方面进行了较好的结合，对员工个人的长期发展极为有利。

胜任力是影响工作角色和职责的相关知识、技能和态度，与工作绩效紧密相连，并可测量，可通过培训与发展加以改善和提高。胜任力模型（Competency Model）是组织中有效充当一个角色所需的知识、技能和性格特点的特殊组合，是现代企业对人力资源进行开发、配置、利用的前沿型管理实践。胜任力模型内涵广泛，既包含内在动机、态度等

素质要素，也包括外在知识技能和行为能力等要素。胜任力辞典（Competency Dictionary）是针对每个岗位胜任力制定的标准，包括胜任力定义、分级行为描述和能力匹配标准三个部分，是岗位胜任力模型得到应用的关键。

胜任力模型具有重要作用。在企业管理层面，建立胜任力模型体系是将组织战略所需的核心胜任力评价与个人胜任力紧密结合的最佳工具，是沟通组织价值观、凝聚绩效标准导向共识的最佳平台。建立胜任力模型体系可以为组织与个人提供学习的导向标，使组织内各部门的功能、产品、技术与工作过程中的整合产生有效接口，建立高效的互动发展模式，同时也为员工的职业生涯发展提供组织期望目标。在员工个人层面，其作用首先是个人潜能的开发，胜任力模型体系能为员工提供一个明确的、可供学习的卓越范例，使员工清楚地了解迈向成功与卓越的路径，并促进员工以积极的态度激发自身潜能，进而提升工作效率；其次是有助于员工进行职业生涯定位，组织建立胜任力模型体系，员工在企业的专业性协助下，通过胜任力评鉴分析和自我胜任力评估，可在岗位胜任力、职业生涯规划等方面设计、调整行动步骤，并可区分个人职业生涯各个阶段中出现的的问题，从而寻求解决问题的可能途径。

本书主要由七个部分构成：绪论、文献综述、胜任力模型构建方法与步骤、企业家胜任力模型、中国大型企业胜任力模型、胜任力模型的应用、结论与建议。绪论部分主要阐述了胜任力研究的时代背景和企业特点、本研究的理论意义和实践意义、研究创新点和重点难点等；第一章文献综述回顾了胜任力的源起和发展、胜任力模型及构建、当前的无边界职业生涯特点对胜任力要求的变化，并对胜任力模型研究的成就和不足进行了评述；第二章研究胜任力模型构建方法与步骤，对胜任力模型构建步骤进行了阐述，重点包括对组织胜任力和岗位胜任力的构建设计进行说明；第三章以企业家胜任力模型构建为重点，提出企业家胜任力由创业能力和领导力两大部分构成，其中创业能力包括创新能力、发现机会能力、建立维护关系能力、预测能力、风险管理能力和资源整合能力，领导力包括学习能力、战略规划能力、决策能力和应变能力，并对处于企业初创期、成长期、成熟期和衰退期不同发展阶段的企业家的能力侧重点进行了分析，用层次分析法设定了权重关系；第四章以行业

大型企业如华为、中国中车、国家电网、中国电信等企业胜任力模型为例，对不同行业和企业性质之间企业胜任力模型的异同进行了剖析，并对不同职群，如职能管理、研发技术和市场营销等岗位胜任力进行了剖析；第五章主要阐述胜任力模型在人力资源管理招聘配置、能力薪酬、绩效管理、培训开发、职业发展等方面的应用，并剖析了谷歌、通用电气、阿里巴巴、腾讯、华为等中国大型企业胜任力模型的应用案例。结论与建议部分就胜任力研究的主要结论进行了总结，并对未来研究作了展望。书末附有英文人名中文翻译对照表和词汇表，可供查阅使用。

感谢四川大学商学院博士生导师陈维政教授和谢晋宇教授在治学理念、研究方法和研究设计方面的指导，感谢同门余璇博士和陈玉玲博士在书稿撰写初期提出的宝贵建议。

感谢克瑞斯（中国）管理顾问公司为本专著提供的本土实证研究案例和资料。感谢克瑞斯公司辛少计总裁和咨询顾问团队谢青、唐泽文、黄宇鹏、刘仰蓉、程晓东、李立、陈强、李静等同仁在专著选题、框架构思、案例提供和部分文字材料的编写方面的重要帮助。

感谢中国中车、国家电网、中国电信、华为、腾讯、阿里巴巴等大型企业对本研究的支持，是这些企业鲜活的实践案例丰富了胜任力模型的理论内涵，拓展了使用边界，从而让胜任力模型在企业中实实在在地发挥了作用。

本书具有深厚的理论基础，并配有丰富的图表和实践案例，在理论和实务间较好地进行了平衡。本书对企业家胜任力、企业管理人员和员工领导力、通用能力与专用能力的界定和测量给出了操作性方法和工具，可作为企业家、企业高管、一线经理、人力资源管理从业者、人力资源管理专业学生和 MBA 了解和应用胜任力模型这一人力资源重要领域的参考书和操作指南。

目 录

绪 论	(1)
第一章 文献综述	(6)
第一节 胜任力的渊源与发展	(6)
第二节 胜任力模型及应用	(14)
第三节 无边界职业生涯	(30)
第四节 胜任力模型研究评述	(35)
第二章 胜任力模型构建方法与步骤	(38)
第一节 胜任力模型构建方法	(38)
第二节 胜任力模型构建步骤	(42)
第三节 组织胜任力设计	(45)
第四节 岗位胜任力设计	(53)
第五节 胜任力模型验证	(67)
第三章 企业家胜任力模型	(69)
第一节 企业家胜任力文献	(69)
第二节 企业家胜任力体系	(75)
第三节 企业家胜任力内涵	(77)
第四节 企业家胜任力分级	(88)
第五节 不同发展阶段的企业家胜任力	(89)
第四章 中国大型企业胜任力模型	(97)
第一节 不同行业企业胜任力模型	(97)
第二节 不同类别岗位胜任力模型	(103)

第五章 胜任力模型的应用·····	(107)
第一节 基于胜任力的招聘配置·····	(108)
第二节 基于胜任力的薪酬管理·····	(120)
第三节 基于胜任力的绩效管理·····	(128)
第四节 基于胜任力的培训开发·····	(135)
第五节 基于胜任力的职业生涯发展·····	(142)
第六节 基于胜任力的员工关系管理·····	(161)
结论与建议·····	(166)
附 录·····	(167)
附录 1 BEI 访谈法·····	(167)
附录 2 企业家胜任力测评题项示例·····	(175)
附录 3 管理胜任力辞典示例·····	(183)
附录 4 管理胜任力调查问卷·····	(191)
附录 5 外国人名中英文对照及简介索引·····	(195)
附录 6 词汇表·····	(197)
附录 7 43 种常用胜任力中英文对照·····	(201)
后 记·····	(203)

绪 论

一、研究背景

人才是国家发展的基础，是国家取得竞争优势的关键。人才，就是人力资本，其最重要和最有价值的部分是蕴含在人才中的知识、技能和能力，也就是胜任力。而这些胜任力是人才的根本所在。习近平总书记在庆祝中国共产党成立 95 周年大会上的讲话中指出：“要以识才的慧眼、爱才的诚意、用才的胆识、容才的雅量、聚才的良方，广开进贤之路，聚天下英才而用之。”《中国制造 2025》提出要健全多层次人才培养体系，强调要健全完善中国制造从研发、转化、生产到管理的人才培养体系，为推动中国制造业从大国向强国转变提供人才保障。贯彻落实《中国制造 2025》，要深刻领会加强人才工作的重要意义，牢固树立科学人才观，不断创新人才工作机制，把造就高素质制造业人才队伍、推动人才工作科学发展作为加快制造业转型升级的重要基础和战略支撑。对人才胜任力的研究，是实现国家“一带一路”伟大倡议和“中国制造 2025”的重要保障。

中国大型企业承载着“一带一路”倡议、创新驱动发展等国家复兴战略的重任。大型企业人员众多，人才分层分级管理是必须。界定人才层级的重要依据是人才的胜任力。对于企业各层管理人员，从高层管理者、中层管理者到基层管理者，其职责任务、风险等各异，能力要求也不同；研发技术、市场营销和职能管理等各类人员，从助理到专员、主管，或从一个职场初入职场者成长为一个称职员工、骨干、专家和专业权威的过程，其能力也有一个成长的过程。任职资格、核心人才职业发展等管理实践对支撑企业战略发挥着重要作用，而胜任力模型是企业构建

职位任职资格和职业发展通道等级的重要基础。

胜任力模型是现代企业对人力资源进行开发、配置、利用的前沿型管理实践，其内涵广泛，既包含内在动机、态度等胜任要素，也包括外在知识与行为能力要素。胜任力模型设计不仅需要对该岗位的胜任力进行分析，还要对密切影响胜任力的组织发展目标、管理环境、管理文化，通过战略演绎、功能解析和 BEI 行为事件访谈进行综合、系统的读解分析，保证胜任力模型能体现企业发展具备的特征要求。胜任力模型的构建是一个系统工程，既需要企业高层的重视，也需要各业务部门的广泛参与。同时人力资源部门需要掌握胜任力模型构建的专业工具和方法，而胜任力模型的应用是充分发挥其作用、功能的关键。

二、研究意义

胜任力模型从理论研究到进入实践领域已经有 40 多年的时间。对胜任力的内涵和构成，以及各类群体人员如企业管理者、销售人员、研发人员胜任力的研究成果也颇为丰富。但西方情境中的胜任力模型并不能简单地拿来就用，会存在水土不服的问题。同时，胜任力模型构建是技术性较高的一项人力资源管理活动，即使是人力资源管理专业科班出身的人员在着手建立所在企业胜任力模型时仍然显得力不从心，常常需要借助外力如咨询公司等的帮助来构建适合本企业的胜任力模型。胜任力模型的构建过程要科学，构建出来之后，要投入应用才能发挥作用，而不是简单地做出几本书来放在书架上，束之高阁，那样就违背了胜任力模型建模的初衷。

本研究的理论意义是从中国情境这方面丰富了胜任力模型理论，充实了胜任力理论架构，对企业家胜任力在企业不同发展阶段展开了动态研究，弥补了传统静态研究的不足；对不同行业的胜任力进行比较研究，为胜任力从基础研究走向实践应用架设了一座桥梁；对微观个体胜任力到团队胜任力再到组织胜任力的关系阐述，则打通了个体与组织间胜任力能沟通的通道，架设了从个体胜任力到组织胜任力的桥梁。

本研究对于企业构建企业胜任力模型，提升人才胜任力，增强企业核心竞争力具有指导和借鉴作用。研究中大量的方法、工具表单、测评题项可作为企业实际应用的重要参考和操作指南。中国大型企业在中国

经济中发挥了重要作用，由于其组织规模大、人员众多，管理相对复杂，对于中国大型企业中的标杆企业如华为、中国中车等岗位胜任力模型构建和应用的研究，对于其他企业中的人力资源管理者和公司领导、一线经理都有借鉴和参考价值。在实践中大量使用的胜任力实例、胜任力测评、胜任力与任职资格、胜任力与岗位价值评价、胜任力与薪酬有关的图表、实例，都将成为企业人力资源管理者的有力工具，可在所在企业中借鉴使用。对胜任力模型构建和应用的研究，可以帮助企业提升人才的素质和能力，构建组织能力和核心竞争力，为企业的发展战略提供有力的支撑和坚实的智力保障。

三、研究内容与方法

（一）研究内容

本研究的主要内容包括企业家胜任力模型和中国大型企业胜任力模型构建和应用。企业家胜任力模型主要研究企业家胜任力的构成、内涵及不同发展阶段企业家胜任力的差异，以及企业家胜任力的测评方式。

对中国大型企业胜任力模型构建的研究是本研究的重点，包括中国大型企业胜任力调研分析。我们通过一手访谈，结合二手数据，对中国大型企业胜任力模型进行了调研分析。主体部分包括：不同行业中大型企业胜任力模型；不同职位类别岗位胜任力模型；岗位通用胜任力提炼定义与描述，包括专业管理、技术管理、技能岗位和不同管理层级共性胜任力的定义与分级描述；岗位专业与技术技能胜任力提炼定义与描述，包括专业管理、技术管理、技能岗位专业管理和技术技能差异化胜任力的定义与分级描述。

胜任力模型的应用主要包括胜任力模型如何在人力资源管理招聘配置、培训与开发、薪酬和绩效中进行有效应用，我们将以案例方式展示胜任力模型发挥其作用的过程。

（二）研究方法

本研究综合采用文献研究法、案例研究法、专家研讨法和层次分析法等多种研究方法。

文献研究法。查阅国内外有关胜任力模型设计方面的论文、专著、