

GANGWEI SHENGREN TEZHENG YUANLI YU YINGYONG

岗位胜任特征 原理与应用

■ 主编 安鸿章

GANGWEI SHENGREN TEZHENG
YUANLI YU YINGYONG

 中国劳动社会保障出版社

GANGWEI SHENGREN TEZHENG YUANLI YU YINGYONG

岗位胜任特征原理与应用

主编 安鸿章

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

岗位胜任特征原理与应用/安鸿章主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2007

ISBN 978-7-5045-6585-3

I. 岗… II. 安… III. 企业管理: 人事管理-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 168457 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 15.75 印张 267 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652



■ 安鸿章

首都经济贸易大学工商管理学院教授，知名人力资源管理与工作岗位分析专家。1982年毕业于原北京经济学院劳动经济系。曾任国家职业标准人力资源管理专业委员会副主任，中国劳动学会副秘书长、常务理事，国家劳动定额员标准化技术委员会委员，北京行为科学学会副会长，北京企业改革与发展研究会副会长等职。由于其在劳动经济与人力资源管理方面的科研教学成果显著，曾多次荣获国家劳动和社会保障部、北京市人民政府等颁发的科研教学成果奖。

在长期的劳动经济与人力资源管理专业的科研与教学实践活动中，安鸿章教授先后主讲了“劳动定额学”“工作岗位研究”“现代企业人力资源管理”等课程，并主持了多项省部级以上科研课题的研究。25年来，笔耕不辍，曾先后出版近20多部教材和专著，发表专业论文50余篇，在我国劳动经济与人力资源管理领域具有较高的知名度和影响力。

目 录

第一章 岗位胜任特征导论.....	(1)
第一节 岗位胜任特征的基本概念.....	(1)
第二节 岗位胜任特征的历史沿革.....	(11)
第三节 岗位胜任特征模型的构建.....	(17)
第四节 岗位胜任特征的研究意义.....	(26)
第二章 岗位胜任特征数据的采集.....	(31)
第一节 访谈法.....	(31)
第二节 观察法.....	(42)
第三节 问卷调查法.....	(54)
第三章 岗位胜任特征数据的处理.....	(90)
第一节 编码辞典法.....	(90)
第二节 专家评分法.....	(107)
第三节 头脑风暴法.....	(114)
第四章 岗位胜任特征的统计分析.....	(122)
第一节 T 检验.....	(122)

第二节	因子分析·····	(129)
第三节	相关分析·····	(141)
第四节	回归分析·····	(154)
第五节	聚类分析·····	(161)
第五章	典型岗位胜任特征模型·····	(166)
第一节	国家公务员的胜任特征模型·····	(166)
第二节	高等院校教师胜任特征模型·····	(172)
第三节	企业高层领导胜任特征模型·····	(176)
第四节	职业经理胜任特征模型·····	(182)
第五节	其他岗位胜任特征模型·····	(190)
第六章	现代人力资源管理新模式·····	(193)
第一节	胜任特征与企业文化变革·····	(194)
第二节	基于胜任特征的人员招聘·····	(203)
第三节	基于胜任特征的职业生涯规划·····	(213)
第四节	典型的胜任特征培训方法·····	(223)
第五节	基于胜任特征的绩效管理·····	(232)
参考文献	·····	(242)
后记	·····	(246)

第一章

岗位胜任特征理论

19世纪80年代,国外应用心理学界出现并开始盛行 competence (competences) 和 competency (competencies) 这两个术语。20世纪末21世纪初,这两个术语被引入我国,国内学者一般将前者翻译为胜任力或胜任能力,将后者翻译为胜任特征、胜任资质或胜任素质,为了便于研究,本书将其统一称为胜任特征,并将按一定逻辑组合起来的多个胜任特征称为胜任特征模型。

多年来,人们结合自己的工作实践活动,不断从不同角度对胜任特征及其模型的内涵和外延进行研究。特别是最近几年,国内外关于胜任特征及其模型的研究琳琅满目,尤其在我国的,相关论文更是如雨后春笋般大量涌现,这为胜任特征及其模型的研究翻开了崭新的一页。

第一节 岗位胜任特征的基本概念

研究国内外有关书籍资料可以发现,当前学术界在胜任特征研究上所采用的名词术语极不统一。在英文论著中,有 competence (competences) 和 competency (competencies),例如,胜任特征模型之父戴维·麦克米兰 (David McClelland) 在《测量胜任力而非智力》^① 中,前半部分使用 competence 或 competences,后半部分则使用 competency 或 competencies;在中文论著中,有“胜任

^① 英文名为“Testing for Competence Rather than for Intelligence”,发表于1973年。

力”“胜任能力”“胜任特征”“胜任素质”“能力素质”等。为了便于研究，对这些相关概念辨析如下。

一、胜任力与胜任特征

对胜任力和胜任特征，国内外学术界存在以下两种不同看法。

1. 区别论

区别论认为“胜任力”和“胜任特征”有区别，是两个不同的概念。区别论中又存在以下三种不同的观点：

其一，胜任力是指个体履行工作职责和取得绩效所需的潜在能力，而胜任特征是胜任力的外在表现，是可以了解和识别的行为表现及其绩效。柏尔曼（Berman）^①和戴维·麦克米兰（2001年）等学者持有此种观点。

其二，胜任力特指符合岗位任职基本标准的那些能力和特征，而胜任特征特指区分优秀绩效人员与一般绩效人员的那些能力和特征，换句话说，胜任力强调的是基本标准，胜任特征强调的是卓越标准。北京师范大学程凤春^②等学者持有此种观点。

其三，胜任力强调岗位对员工的要求，而胜任特征强调员工自身的行为表现，具有两种含义：一是表示潜在于行为之中的个人特征（personal attributes），解释“人是什么”，二是表示相关行为的类别（clusters of related behaviors），解释“人做什么”。仲理峰^③等学者持有此种观点。

2. 等同论

等同论认为“胜任力”和“胜任特征”没有区别，理查德·波亚提斯（Richard Boyatzis）和国内的不少学者持有此种观点。理查德·波亚提斯认为，从字面上看，两者是没有区别的，在英文中这两个词（competence 和 competency）本来就可以通用，即“撇开自己的研究目的而从广义上将两者分开是没有意义的”^④。

笔者更倾向于等同论，认为两者是没有区别的，理由如下。

首先，competence 和 competency 这两个英文单词的内涵一致，在现代英语中，这两个词可以通用。The Barnhart Dictionary of Etymology（1998年出

① 美国学者，该观点引自其论文著作“Improve Their National Performance”。

② 程凤春. 学校管理者胜任力研究及其成果应用. 比较教育研究. 2004, 3

③ 仲理峰. 胜任特征研究的新进展. 浙江工贸职业技术学院学报. 2003, 1

④ 项成芳. 胜任力的理论与实证研究：[学位论文]. 南京：南京师范大学教育科学学院心理系，

版,美国)中注:competence一词是从法语 competence(合适、聪明伶俐)、拉丁语 competentia(有学问的)等外来语中借用过来的。*The American Heritage Dictionary of the English Language*(第四次修订版,2000年美国波士顿 Houghton Mifflin 公司出版)中注:competence 也就是 competency,词义有下列两个:

(1) 有能力的或者胜任的一种状态或品质;技能;能力。

(2) 法律上有资格的、适任的、可被采纳的品质或条件;合法的权威、合格或权限。

可见,competency 和 competence 这两个词从词义来看,并没有本质区别。它们的内涵都与法律有密切的联系,并且都具有“有能力的”“合格的”“合法拥有资格的”等含义。

其次,就字面意思来看,“力”是指能力,“胜任力”=“胜任”+“力”,是对能够导致“胜任”这种结果的能力的概括,如“领导能力”“协调能力”等;“特征”是指个性特征、品质特征,“胜任特征”=“胜任”+“特征”,是对能够导致“胜任”这种结果的个性特征、品质的概括。然而,纵观现有文献,没有任何一位学者或任何一篇文章用狭义的字面意思来解读这两个词,不论采用的是“胜任力”,还是“胜任特征”,它们都同时涵盖了导致“胜任”的能力、个性特征和品质,并无本质区别。

综上所述,笔者认为,对这两个词做硬性的区分是没有意义的,最重要的是知道自己研究的是什么,将工作重心放在自己的研究目的上,以科学的态度求证该概念在选拔人才、确立绩效等方面的贡献,以求实的作风来展望它在未来的发展。

二、胜任特征与胜任特征模型

(一) 对胜任特征基本概念的不同解读

1. 国外观点

在可供检索的国外现有文献资料中,对“胜任特征”这一专业术语,专家学者们给出以下四种不同的定义:

- (1) 胜任特征指绩优者所具备的知识、技能、能力和特质。
- (2) 胜任特征指任何直接与工作绩效有关的个体特质、特点或技能。
- (3) 胜任特征是与工作情景中的效标直接关联的任何个体特征,包括动机、特质、自我意识、知识和技能。
- (4) 胜任特征包括职业、行为和战略综合三个维度,职业维度是指处理具体

的、日常任务的技能；行为维度是指处理非具体的、任意的任务的技能，战略综合维度是指结合组织情境的管理技能。

2. 国内观点

在可供检索的国内现有文献资料中，对“胜任特征模型”这一专业术语，专家们给出了以下三种不同的定义：

(1) 胜任特征模型是指担任某一特定角色，完成某一特定任务所必须具备的胜任特征的总和。

(2) 胜任特征模型是包含多种胜任特征的结构，它描述了特定岗位上的人员为了有效地完成本职工作并有优异表现所应具备的知识、技能和特征的独特结合。

(3) 胜任特征模型是和参照效标（优秀的绩效或合格绩效）有因果关系的个体深层次特征的集合。

3. 本书观点

对上述观点进行分析，可知当前国内外学术界在定义胜任特征及其模型时，主要有以下两种分歧：

(1) 胜任特征强调的是基本标准，还是卓越标准

具体而言，胜任特征是担任某一特定角色、完成某一特定任务所应具备的能力特征，还是出色担任某一特定角色、出色完成某一特定任务所应具备的能力特征？凡是以所有在职人员为研究对象，不区分优秀与一般，而直接从中寻找所有对象的共同因子的，强调的就是前者，即基本标准；凡是将研究对象区分为优秀组和一般组，分别进行分析，并利用 t 检验等手段寻找优秀组与一般组相区别的鉴别性特征的，强调的就是后者，即卓越标准。如果强调胜任特征是基本标准，则其测量结果将反映某人是否适合在某岗位上工作并达到合格标准，适用寻找、招聘、考评普通合格员工的场合；如果强调的是卓越标准，则其测量结果将反映某人是否能在某岗位上做出较优秀的成绩，适用招聘和考评优秀员工的场合。

笔者赞成后者观点，认为胜任特征强调的是卓越标准，其原因为：1) 从胜任特征的起源来看，戴维·麦克米兰教授等在质疑智商学说的基础上，认为个人成就、绩效是由那些诸如“成就欲”“韧性”等人的内在根本因素决定的，也就是说，“胜任特征”的产生是为了挖掘隐藏在个人成就、绩效背后的因素，而不只是为了概括人们完成本职工作所应具备的能力。2) 从研究的动力来看，在目前产学研不断紧密结合的年代，企业的支持、拉动和推动是各种研究不断发展的动力和源泉，因此，要想让“胜任特征研究”得到发展，就必须获得企业界的支持。企业的最终目标是赢利，企业的利润来源于员工的高绩效，它不仅希望员工

完成本职工作，更希望员工不断完善自我，出色地完成任务，创造高绩效，因此，为了获得企业界的支持，为了使研究成果更有经济意义，“胜任特征”研究的应该是卓越标准。

（2）胜任特征的构成范围有多大

20 世纪 90 年代出现了冰山理论，如图 1—1 所示，它把一个人的特质比喻成浮在水面上的一座冰山，认为人们通常所看到的一个人的特质是整个冰山之中浮于水面上的能见部分——知识和技能等；而对个人生涯、工作绩效起决定性作用的那些特质，则是较难一眼就观察出来的，是潜伏于水下的部分——社会角色、自我概念、自身特质和动机等。

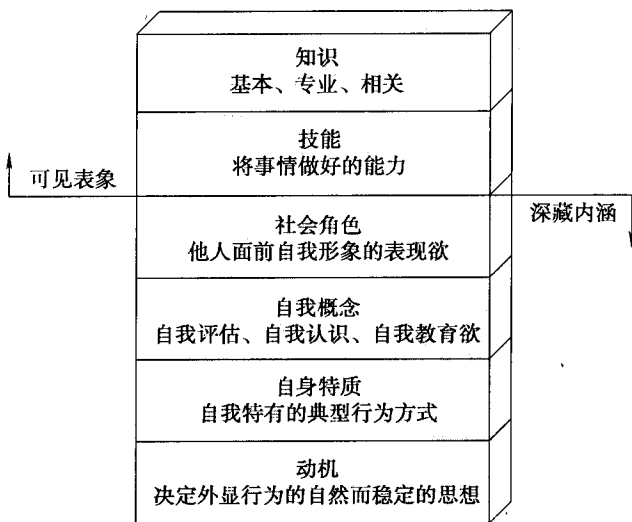


图 1—1 胜任特征的冰山模型

- 知识：对某一职业领域有用信息的组织和利用（如营销人员对电器产品市场营销策略的了解）。
- 技能：即经过一定的训练将事情做好的能力（如机床操作工掌控加工中心的能力）。
- 社会角色：一个人在他人面前想表现出的形象（如以企业领导或主人的形象展现自己）。
- 自我概念：即对自己身份的认识或知觉（如将自己视为权威或教练）。
- 自身特质：身体特征及典型的行为方式（如善于倾听他人，谨慎，做事持之以恒等）。

• 动机：那些决定外显行为的自然而稳定的思想（如总想把自己的事情做好，总想控制影响别人，总想让别人理解、接纳、喜欢自己）。

那么，胜任特征指的是水面以下的冰山呢，还是整座冰山？一种意见认为，胜任特征是隐性的，它从人的根本动机和特性方面来研究人的行为表现；另一种意见则认为，胜任特征是对人是否适合某岗位的全面评价，除了那些隐藏的个性特征以外，还应有知识、技能等可以直接观察到的特征。

笔者赞成前者观点，认为胜任特征是指水面以下的冰山，其原因为：1）从胜任特征的起源来看，如前所述，“胜任特征”的产生是为了挖掘隐藏在个人成就、绩效背后的因素，而不是为了概括那些人们可以直接观测和测量的因素。2）从研究的目的来看，胜任特征研究的是人能够获得成功或创造优秀绩效的根本原因，它必须平等地对待不同阶层、不同背景的人，如果将技能、知识水平和受教育程度等因素放到这个体系里面，势必得出这样的结论——个人生涯成功主要取决于个人背景、家庭条件等先天因素，这显然不是我们做胜任特征研究的目的。

（二）胜任特征的概念内涵

1. 通过剖析“胜任”一词的中文含义，笔者认为，“胜任”表示的是对一项工作的卓越要求，而不是基本要求。

2. 胜任特征是潜在的、深层次的特征，即水面以下的冰山（参见图 1—1）。在早期的研究中，学者们之所以提出“胜任特征”这一概念，正是为了摆脱传统的智力和知识等测量尺度和方式的束缚，寻找更具特色的方式、方法，去解释和说明传统知识衡量和智商衡量解决不了的问题。

3. 胜任特征必须是可以衡量和比较的，即把任何一个胜任特征指标拿出来放到不同人中进行评价，发现在不同人身上会有不同的结论，比如“成就欲”在不同人身上呈现高、中、低的特性。

4. “胜任特征”指的可以是一个特征指标，也可以是一组特征指标。在英文中，competence 或 competency 指的是一个特征指标，而 competences 或 competencies 指的是一组特征指标。在中文中，不区分单复数，“胜任特征”可以表示一个特征指标，此时它与 competence 或 competency 相对应；也可以表示一组特征指标，此时它与 competences 或 competencies 相对应。

综上所述，笔者对“胜任特征”一词给予如下定义：胜任特征特指确保劳动者能顺利完成任务或达到目标，并能区分绩优者和绩劣者的、潜在的、深层次的各種特质。该定义有以下几层含义：

首先,“胜任特征”含有对个体或组织的基本要求,作为个体,它应该具备完成工作岗位任务的能力,而作为组织,它应该具备使得组织目标顺利实现的能力。

其次,“胜任特征”能判别哪些是绩效优异的,哪些是绩效平平的,区分出表现较好和较差的个体或组织,即具有可衡量性和可比较性。

最后,“胜任特征”是潜在的、深层次的,不是指年龄、性别、面容、知识等外显的因素。

该定义符合对个体和组织胜任特征定义的要求,可用于自然人、法人团体等,并指明了胜任特征是对个体或组织的卓越要求。

需要指出的是,有些学者在胜任特征的前面常常冠以某种特定的形容词,以显示出其涵盖范围的不同。比如,在有关岗位胜任特征的专项研究中,常常出现“基础性胜任特征”和“鉴别性胜任特征”这两个概念,前者指的是个人胜任岗位所需要具备的基本能力或素质;后者指的是个人取得优异成绩所需要具备的卓越能力或素质。这种将“胜任特征”视为中性词,不区分“基础标准”与“卓越标准”的情况经常出现,其目的是便于进行分析和研究。事实上,胜任特征这一专业术语,有狭义和广义之分,以上笔者对胜任特征从狭义上作出了界定,而广义的胜任特征则是泛指劳动者从事社会生产和生活所具有的价值观、动机、行为特征、特质或自我意识,以及知识和技能等各种能力指标。本文所研究的“胜任特征”是指狭义上的胜任特征。

另外,笔者认为,随着胜任特征概念外延的不断扩大,它将会超越岗位人员个体的范畴,扩展到更为宽泛的组织范畴,成为胜任特征的研究对象,比如,某类企业胜任特征或某一行业胜任特征等,亦即某类企业或某一行业作为一个元素参与社会竞争所需要具备的胜任特征。

(三) 胜任特征模型的概念内涵

根据胜任特征的定义,笔者对“胜任特征模型”这一术语提出如下定义:

胜任特征模型是指采用科学的研究方法,以显著区分某类人员中绩效优秀与绩效一般的员工为基础,寻求鉴别性岗位胜任特征,经过反复比较分析,最终确立起来的与绩效高度相关的胜任特征结构模式。

胜任特征模型的定义具有以下几层含义:

1. 胜任特征是区别绩效优异者和绩效平平者的依据,是建立在卓越标准的基础之上的结构模式。

2. 胜任特征模型是在区别了员工绩效优异组和绩效一般组的基础上,经过深入的调查研究和统计分析而建立起来的。建立岗位胜任特征模型可采用t检验、回归等科学的数量分析方法。

3. 胜任特征模型是一组结构化了的胜任特征指标体系,可以通过数学表达式或方程式表现出来,在这组方程中,各个因子是那些与绩效高度相关的胜任特征要素的有机集合。

三、岗位胜任特征及其模型的分类

(一) 岗位胜任特征的分类

在当前学术界,对胜任特征进行分类的方法很多,在此,我们仅向大家介绍较为被人们认同的几种。

1. 按运用情境的不同进行分类

按运用情境的不同,胜任特征可分为技术胜任特征、人际胜任特征和概念胜任特征。技术胜任特征包括方法、程序、使用工具和操纵设备的能力等;人际胜任特征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等;概念胜任特征包括分析能力、创造力、解决问题的有效性、认识机遇和潜在问题的能力。这是 Yukl 在 1989 年提出的观点,^① 他根据个体处理事、人、观念及概念等各种运用情境的特点,对胜任特征进行分类。Pavett 和 Lau (1983 年)曾提出类似的观点,^② 他们将胜任特征分为概念、技术、人际和政治胜任特征四种类型,前两种与 Yukl 的分类内容相同,人际技能涉及同他人一起工作、理解和激励等胜任特征,政治技能则包括构建权利基础等。

2. 按主体的不同进行分类

按主体的不同,胜任特征可分为个人胜任特征、组织胜任特征和国家胜任特征。其中,个人胜任特征是微观层面的,组织和国家胜任特征是宏观层面的。个人胜任特征指的是单个自然人身上所具有的,能够导致个人取得成功的潜在特征;组织胜任特征是指一个团体组织综合显示的,导致其在某行业中取得长期收益,保持行业内外竞争优势的潜在的核心特征;国家胜任特征是指一个国家综合显示的,导致其在国际上保持竞争优势所具有的核心特征,如资源、领导、文

^① 该观点引自美国学者 Yukl 1989 年在“Journal of Management”上发表的“*Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*”一文。

^② 该观点引自美国学者 Pavett 和 Lau 1983 年在“Academy of Management Journal”上发表的“*Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty*”一文。

化、人才等。

3. 按内涵的大小进行分类

按内涵的大小,胜任特征可分为六种类型:元胜任特征、行业通用胜任特征、组织内部胜任特征、标准技术胜任特征、行业技术胜任特征和特殊技术胜任特征。Odd Nordhaug 认为,对胜任特征的划分应从三个维度进行,这三个维度分别是任务具体性、行业具体性和公司具体性,他将胜任特征划分为元胜任特征(Meta Competence)、行业通用胜任特征(General Industry Competence)、组织内部胜任特征(Intra Organization Competence)、标准技术胜任特征(Standard Technical Competence)、行业技术胜任特征(Technical Trade Competence)和特殊技术胜任特征(Idiosyncratic Technical Competence)六种类型。^① 这种分类方法后来被不少学者引用。

冯明博士(副教授)在《对工作情景中人的胜任力研究》一文中,对这些胜任特征作出了以下描述:

(1) 元胜任特征:属于非任务具体性、非公司具体性、非行业具体性的胜任特征。它可用于完成大量不同的任务,包含广泛的知识、技能和态度,如读写能力、学习能力、分析能力、创造力、外语和文化知识、感知和操作环境信号与事件的能力、容纳和掌握不确定性的能力、与他人沟通和合作的能力、谈判能力和适应变化的能力等。

(2) 行业通用胜任特征:属于低任务具体性、低公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它包括产业结构及其目前发展的知识,分析竞争对手战略运作方面的能力,在行业中的关键人物、网络和联盟方面的知识,以及在行业中同其他公司形成合作和联盟的能力等。

(3) 组织内部胜任特征:属于低任务具体性、高公司具体性和高行业具体性的胜任特征。这种类型的胜任特征包括组织文化知识(如亚文化、象征符号、历史、规范、伦理标准等)、公司内部的沟通渠道和非正式网络、组织中的政治动态性和公司的战略及目标等。

(4) 标准技术胜任特征:属于高任务具体性、非公司具体性和低行业具体性的胜任特征。它是一类范围很广的具有操作定向的胜任特征,主要包括打字和速记技能、普通预算和会计原理及方法方面的知识、计算机编程技能、标准计算机

^① 该观点引自美国学者 Odd Nordhaug 1994 年发表在 "The International Journal of Human Management" 上的 "Compétences as Resources in Firms" 一文。

软件知识、应用在不同行业中的手艺和职业定向技能等。

(5) 行业技术胜任特征：属于高任务具体性、非公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它在行业内可跨公司流动使用，并且仅仅可用来完成一个或少量有限的工作任务。这种类型的胜任特征可以描述为建造自动机械和航空器、拼装计算机硬件、理发和酒吧服务等技能。

(6) 特殊技术胜任特征：属于高任务具体性、高公司具体性和高行业具体性的胜任特征。它仅仅在一个公司内解决一个任务或非常少的任务，包括与独特技术和日常操作相关的知识和技能，如在公司里与使用特殊工具进行精巧制作相关的技能等。

4. 按区分标准的不同进行分类

按区分标准的不同，胜任特征可分为鉴别性胜任特征和基础性胜任特征。其中，鉴别性胜任特征即狭义胜任特征的概念，指的是能将绩效优异者与绩效平平者区分开来的那些能力、特质、动机等；而基础性胜任特征指的则是能符合一般上岗条件的那些能力、特质、动机等。

(二) 岗位胜任特征模型的分类

根据用途的不同和建模方法的不同，胜任特征模型有很多种不同的分类方法，以下介绍几种常见的分类方法。

1. 按结构形式的不同进行分类

按结构形式的不同，胜任特征模型可以分为指标集合式模型和结构方程式模型。

(1) 指标集合式模型：指胜任特征模型的构建由一些经过研究和筛选的胜任特征指标组合而成，这些胜任特征可能是概念相对单一的能力指标，也可能是包含多种能力指标的综合因素。指标集合式模型包含两类，一类是带权重的集合方式，即指标之间有较重要与较不重要的区分；另一类则是不带权重的集合方式，即假设指标之间没有差异，共同影响岗位的胜任情况或绩效。

(2) 结构方程式模型：多是通过回归分析等数学统计手段建立起来的关于胜任特征与绩效之间的因果关系的模型。结构方程式模型中的因子也如指标集合式模型中的因子一样，既可以是概念相对单一的能力指标，也可以是包含多种能力指标的综合因素。

2. 按建立思路的不同进行分类

按建立思路的不同，模型可分为层级式模型、簇型模型、盒型模型和锚型模型。

(1) 层级式模型。建立层级式模型的思路为, 收集数据, 找出某个岗位或职业的关键胜任特征, 然后对每一个胜任特征用一种行为进行描述, 根据每个胜任特征的相对重要程度进行排序, 并确定每一个胜任特征的排名和重要性。这种模型对于识别某个胜任水平的工作要求或角色要求来说是很有用的, 而且, 还有助于人与工作更好地匹配。

(2) 簇型模型。建立簇型模型的思路为, 在确定了某岗位或职业的胜任特征维度后, 对每个大的胜任特征维度用几个方面的行为进行描述。比如: “创新性”是一个大的胜任特征维度, 关于这个胜任特征的行为描述可能包括“寻找新的工作方式”“尝试新的程序、流程、技术”“总是尽量寻找以更少的资源获得有效的工作成果, 完成工作任务”“冒险”等。这种模型中不列出各胜任特征的相对重要程度, 比较适合于掌握一个工作或职业群体的信息, 也就是说, 它关注一个职业群体的胜任特征, 推广性较好。

(3) 盒型模型。建立盒型模型的思路为, 针对一个胜任特征, 左边注明该胜任特征的内涵, 右边则写出相应的出色的绩效行为。盒型胜任特征模型主要用于绩效管理中。

(4) 锚型模型。建立锚型模型的思路为, 分别对每个胜任特征维度给出一个基本定义, 同时, 对每个胜任特征的不同水平层次给出相应的行为锚。这种模型的操作类似于建立编码辞典, 但是和编码辞典不同的是, 它产生于最后一个环节, 实用性强, 适用于具体的工作模块, 如培训和发展需求评价等。

以上几种胜任特征模型各不相同, 有些内容相对笼统, 有些内容相对具体。一般来说, 建立的模型越具体, 花的时间和金钱就越多, 模型的通用性就越弱, 并且可能阻碍其他创新方式和途径的出现和发展。另一方面, 胜任特征模型中的行为描述越具体, 管理者就越能清晰地确定和表述绩效目标, 进行精确而有效的绩效管理。采用何种类型的模型, 模型中的行为描述的具体程度如何确定, 取决于预定模型用于何处、建模成本预算、掌握信息量的大小, 以及组织的其他实际情况等因素。确定某一职业或者岗位的胜任特征模型的类型和内容后, 可用不同的图示来表示。用什么格式来表述则取决于收集数据和信息的方法、组织的需要和要求, 以及建立模型者的个人偏好等。

第二节 岗位胜任特征的历史沿革

19 世纪工业革命后, 在英、美等发达国家, 社会分工逐渐细化, 各类职业